Eny Lestari Widarni

Human Capital Frameworks

STIE Jaya Negara Tamansiswa Malang

Human Capital Frameworks

Penulis : Eny Lestari Widarni
Editor : Murniati dan Mochamad Nur Hidayat
Perwajahan : Murniati
Desain Sampul : Yohan Pribadi

Perpustakaan Nasional : Katalog Dalam Terbitan (KDT)
Ukuran : 15.5cm X 23 cm

Diterbitkan oleh: Janega Press
STIE Jaya Negara Tamansiswa Malang
Alamat : Jl. Tumenggung Suryo 17 Malang
Telp : (0341) 491154
E-mail : stieknjayanegara@gmail.com
Web : stiekn.ac.id

ISBN: 978-602-50799-1-7
Cetakan 1, 2019
Anggota IKAPI
Distributor : STIE Jaya Negara Tamansiswa Malang

KATA SAMBUTAN
KETUA YAYASAN MAJU JAYA NEGARA

Alhamdulillah, rasa syukur kepada Allah SWT, atas diterbitkannya Buku Human Capital Framework yang diterbitkan oleh Janega Press yang ditulis oleh Ibu Dr. Eny Lestari Widarni, MM.di Lembaga Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Jaya Negara Tamansiswa Malang yang inshaAllah sangat membantu kebutuhan para mahasiswa dan mahasiswi dalam mengikuti Kajian Proses Pembelajaran di Kampus STIE Jaya Negara Tamansiswa Malang

Buku ini mengupas hal-hal yang sangat menarik tentang Evalusi Kinerja termasuk didalamnya tentang ruang lingkup, tahapan dalam human capital dan penerapan dalam managemen, serta metode apa saja yang ada dalam human capital yang sangat bermanfaat.

Semoga Allah menjadikan buku ini sebagai amal jariah bagi penulisnya, serta menjadikan ilmu yang bermanaaf lagi barokah bagi kita semua. Aamiin.

Malang, September 2019
Ketua Yayasan Maju Jaya Negara

Drs. Purnomo Adji,M.Pd

KATA SAMBUTAN
PANITERA UMUM MAJELIS LUHUR PERSATUAN TAMANSISWA

Puji Syukur kehadirat Allah SWT, atas diterbitkannya Buku Human Capital Frame Work yang diterbitkan oleh Janega Press yang ditulis oleh Ibu Dr. Eny Lestari Widarni, MM.di STIE Jaya Negara Tamansiswa Malang yang sangat berguna dalam dunia pendidikan.Dimana pendidikan merupakan pembelajaran, pengetahuan, ketrampilan dan kebiasaan sekelompok melalui pengajaran, pelatihan atau penelitian.

Buku ini membahas banyak hal tentang pendidikan dan aplikasi dalam bidang Human Capital yang sangat membantu dalam kualitas sumber daya manusia.

Harapannya, semoga buku ini menjadi motivasi untuk meningkatkan kualitas diri dan amal jariah bagi penulisnya, serta menjadikan ilmu yang bermanfaat dan barokah untuk kita semua. Aamiin.

Malang, September 2019
Panitera Umum Majelis Luhur Persatuan Tamansiswa

Ki.DR.Saur Panjaitan XIII,MM.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur senantiasa kami panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa karena atas limpahan rahmat serta hidayah-Nya sehingga kami dapat selesai menyusun buku ini. Seiring dengan tuntutan masyarakat akan pentingnya informasi dan ilmu pendidikan khususnya tentang **Human Capital Frameworks** menjadi tujuan utama penyusunan buku ini. Tujuan dipenyusunan Buku ini sebagai bahan kami untuk mengembangkan edisi buku yang berikutnya dan dapat menjadi referensi bagi masyarakat, praktisi dan akademisi. Di dalam buku ini berisi segala aspek yang berkaitan dengan modal manusia dan lingkungan organisasi.

Pada dasarnya penyusunan buku ini juga sebagai wacana bagi kami untuk tetap selalu belajar dan memiliki pandangan yang optimis untuk memandang kedepan bahwa selalu ada jalan untuk mencapai sukses, salah satunya dengan memanfaatkan modal manusia yang tepat.

Tidak lupa kami juga mengucapkan banyak terima kasih karena tanpa bantuan dari berbagai pihak mungkin kami tak akan mampu menyelesaikan buku ini. Harapannya, semoga buku tentang modal manusia ini bermanfaat bagi masyarakat

dan mampu menjadi acuan bagi masyarakat dalam mengembangkan kemampuan modal manusianya.

Tak ada manusia yang sempurna begitupun dengan ciptaanNya, Tidak ada gading yang tak retak, kami menerima semua komentar, kritik, saran dan pesan-pesan yang dapat membangun kami untuk lebih baik dalam mengeluarkan edisi buku yang berikutnya.

Malang, September 2019

Penulis

Dr. Eny Lestari Widarni, SE, MM

DAFTAR ISI

BAB 1. HUMAN CAPITAL

Pengertian Human capital

H*uman capital* atau modal manusia merupakan elemen penting dari aset tidak berwujud pada organisasi. Kekayaan tak berwujud itu meliputi hak cipta, hubungan pelanggan, merek dan citra perusahaan. Semua ini merupakan kekayaan organisasi, agar mengetahui bagaimana, imajinasi dan kreativitas karyawan, adalah sebagai hal yang penting juga untuk suksesnya bisnis sebagai sebuah aset "keras". Pentingnya aset manusia dijelaskan bahwa mengapa sangat penting untuk mengukur nilai mereka dan seberapa baik mereka digunakan dan untuk menunjukkan apa yang perlu dilakukan untuk mengelola mereka lebih efektif.

Seperti yang dikemukakan Becker (1993), *human capital* adalah bahwa manusia bukan sekadar sumber daya namun merupakan modal (capital) yang menghasilkan pengembalian (return) dan setiap pengeluaran yang dilakukan dalam rangka mengembangkan kualitas dan kuantitas modal tersebut merupakan kegiatan investasi.

Teori *human capital*, seperti yang dinyatakan oleh Ehrenberg dan Smith (1997), konsep pekerja adalah sebagai

perwujudan seperangkat keterampilan yang dapat "disewakan" kepada majikan. Pengetahuan dan keterampilan pekerja berasal dari pendidikan dan pelatihan, termasuk pelatihan yang menghasilkan pengalaman membawa saham tertentu dan *Capital* keterampilan produktif. Menurut Edwinson dan Malone (1997), "*human capital is the individual knowledge, experience, capability, skills, creativity, inovativeness*." *Knowledge* meliputi pengetahuan mengenai tes akademik yang diperoleh melalui pendidikan, skill adalah kemampuan untuk bekerja atau memenuhi kemampuan praktikal.

Menurut Stewart (1997), *human capital* merupakan *liveblood* dalam modal intelektual, sumber dari inovasi dan pemberdayaan, tetapi merupakan komponen yang sulit untuk diukur. Human capital mencerminkan kemampuan kolektif perusahaan untuk menghasilkan solusi terbaik berdasarkan pengetahuan yang dimiliki oleh orang-orang yang ada dalam perusahaan tersebut, di mana akan meningkat jika perusahaan mampu menggunakan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawannya.

Menurut Davenport (1999), *human capital* sebagai seluruh usaha yang dibawa tenaga kerja untuk diinvestasikan

dalam pekerjaan mereka. Termasuk juga didalamnya kemampuan, tingkah laku, semangat dan waktu.

Menurut James Hatch (Enterprise Magazines, 15 November 1999) mendefinisikan human capital sebagai segala sesuatu mengenai manusia (tenaga kerja), intelektual, pengetahuan, dan pengalaman mereka. Tenaga kerja adalah usaha fisik atau mental yang dikeluarkan karyawan untuk mengolah produk dan menyediakan jasa.

Scarborough dan Elias (2002): menjelaskan "Konsep modal manusia sangat berguna dan dipandang sebagai sebuah konsep *bridging*, ia mendefinisikan hubungan antara praktek SDM dan kinerja bisnis. Mereka menunjukkan bahwa modal manusia adalah sebagian besar non-standar, tersembunyi, dinamis, tergantung konteks dan karakteristik ini banyak terjadi dalam masyarakat. Sifat ini membuat sulit untuk mengevaluasi modal manusia dalam tataran bahwa modal manusia yang terpenting untuk kinerja perusahaan adalah fleksibilitas dan kreativitas individu, kemampuan mereka untuk mengembangkan keterampilan dari waktu ke waktu untuk merespon dan termotivasi dengan konteks yang berbeda. Mereka juga menyebutkan bahwa: "Dalam teori human capital, referensi dibuat untuk orang-orang dan

keterampilan, sementara dalam teori modal fisik, referensi dibuat untuk pabrik dan peralatan".

Stockley (2003) mendefinisikan pengertian human capital adalah: "*The term of human capital is recognition that people in organization and business are important an essential asset who contribute to development and growth, in a similar why as physical asset such as machines and money. The collective attitude, skill and abilities of people contribute to organization performance and productivity. Any expenditure in training, development, health and support is an investment not just an expense*". Artinya bahwa *human capital* merupakan konsep menjelaskan bahwa manusia dalam organisasi dan bisnis merupakan aset yang penting dan beresensi, yang memiliki sumbangan terhadap pengembangan dan pertumbuhan, sama seperti halnya aset fisik misal mesin dan modal kerja. Sikap, keterampilan dan kemampuan manusia memiliki kontribusi terhadap kinerja dan produktivitas organisasi. Pengeluaran untuk pelatihan, pengembangan, kesehatan dan dukungan bukan hanya biaya tapi merupakan investasi.

Sedangkan (Gary Dessler, 2003, 9) mendefinisikan human capital sebagai berikut: mengacu kepada pengetahuan, pendidikan, dan pelatihan, keterampilan dan

keahlian dari pekerja. Menurut Dess dan Picken, human capital adalah sumber daya manusia umumnya terdiri dari kemampuan individu, pengetahuan keterampilan karyawan perusahaan dan manajer. Seperti yang relevan untuk tugas ini serta kemampuan untuk menambahkan keterampilan dan pengalaman belajar melalui individu. Chatzkel (2004) juga mengatakan bahwa "modal manusia itu merupakan pembeda sebuah organisasi untuk keunggulan kompetitif".

Lebih lanjut Mark L. Lengnick Hall (2003: 45-46) menjelaskannya dengan mengutip beberapa pengertian human capital sebagai berikut:

- Human capital is "*the knowledge, skills and capabilities of individual that have economic value to an organization*" (Bohlander, Snell & Sherman, 2001)
- Human capital is "*the collective value of an organization's know*-*how. Human capital refers to the value, usually not reflected in accounting system, which results from the investment an organization must make the recreate the knowledge in its employee*" (Cortad & Woods, 1999)
- Human capital is "*all individual capabilities, the knowledge, skill, and experience of the company's*

employee and managers" (Edvinson & Malone, 1997)

Dari tiga pengertian di atas nampak sekali adanya kesamaan esensi yang menunjukkan bahwa modal manusia merupakan sesuatu yang melekat dalam diri individu. Hal yang menonjol dari definisi atas adalah dimensi ekonomi yang menjadi acuan kebermanfaatanya.

Sementara menurut Fitzens, (2000) pengertian *human capital* dapat dijelaskan sebagai suatu kombinasi dari faktor-faktor sebagai berikut:

- ❖ Sifat-sifat seseorang yang dibawanya sejak lahir ke dalam pekerjaan, inteligensi, energi, sikap yang secara umum positif *reabilitas*, dan komitmen.
- ❖ Kemampuan seseorang untuk belajar, bakat, imajinasi, kreativitas, dan apa yang sering disebut sebagai *street smart* (akal kecerdasan).
- ❖ Motivasi seseorang untuk berbagai informasi dan pengetahuan, semangat tim dan orientasi tujuan.

Berdasarkan dari faktor-faktor tersebut dapat disimpulkan bahwa semua yang melekat pada manusia baik itu karakteristik, kreativitas maupun pengetahuannya

merupakan sumber daya yang sangat berguna bagi suatu perusahaan. Selain menghasilkan produk akhir berupa jasa, modal manusia *human capital* merupakan faktor penunjang tujuan perusahaan.

Human capital, bukanlah memposisikan manusia sebagai modal layaknya mesin, sehingga seolah-olah manusia sama dengan mesin, sebagaimana teori *human capital* terdahulu. Namun setelah teori ini semakin meluas, maka *human capital* justru bisa membantu pengambil keputusan untuk memfokuskan pembangunan manusia dengan menitikberatkan pada investasi pendidikan (termasuk pelatihan) dalam rangka peningkatan mutu organisasi sebagai bagian pembangunan bangsa. Penanganan SDM sebagai human capital menunjukkan bahwa hasil dari investasi non fisik jauh lebih tinggi dibandingkan investasi berupa pembangunan fisik.

Human capital penting karena merupakan sumber inovasi dan pembaharuan strategi yang dapat diperoleh dari *brainstorming* melalui riset laboratorium, harapan manajemen, *process re-engineering*, dan perbaikan atau pengembangan keterampilan pekerja. Selain itu, *human capital* memberikan nilai tambah dalam perusahaan setiap hari, melalui motivasi, komitmen, kompetensi serta

efektivitas kerja tim. Nilai tambah yang dapat dikontribusikan oleh pekerja berupa pengembangan kompetensi yang dimiliki oleh perusahaan, pemindahan pengetahuan dari pekerja ke perusahaan serta perubahan budaya manajemen (Mayo; 2000 dalam Rachmawati et al, 2004).

Komponen *Human Capital*

Manusia adalah komponen yang sangat penting di dalam proses inovasi. Manusia dengan segala kemampuannya bila dikerahkan akan menghasilkan kinerja yang luar biasa. Ada enam komponen dari modal manusia menurut (Ancok; 2002), yakni:

- ❖ Modal intelektual
- ❖ Modal emosional
- ❖ Modal sosial
- ❖ Modal ketabahan
- ❖ Modal moral
- ❖ Modal kesehatan

Keenam komponen modal manusia ini akan muncul dalam sebuah kinerja yang optimum apabila disertai oleh modal kepemimpinan dan modal struktur organisasi yang memberikan wahana kerja yang mendukung (Ancok, 2002).

A. Modal intelektual

Modal intelektual adalah perangkat yang diperlukan untuk menemukan peluang dan mengelola tantangan dalam kehidupan. Banyak pakar yang mengatakan bahwa modal intelektual sangat besar peranannya dalam menambah nilai suatu kegiatan. Berbagai perusahaan yang unggul dan meraih banyak keuntungan adalah perusahaan yang terus-menerus mengembangkan sumber daya manusianya (Ross, dkk, 1997).

Manusia harus memiliki sifat proaktif dan inovatif untuk mengelola perubahan lingkungan kehidupan (ekonomi, sosial, politik, teknologi, hukum dll) yang sangat tinggi kecepatannya. Mereka yang tidak dapat beradaptasi pada perubahan akan merasakan kesulitan. Dalam kondisi yang ditandai oleh perubahan yang super cepat manusia harus terus memperluas dan mempertajam pengetahuannya dan mengembangkan kreativitasnya untuk berinovasi.

Don Tappscott dalam bukunya "*Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence* (1998)" mengemukakan 12 tema ekonomi baru akibat dari meluasnya pengaruh internet. Salah satu tema ekonomi baru itu adalah tema ekonomi berbasis pengetahuan (*knowledge*

based economy). Hanya pekerja yang memiliki pengetahuan yang luas dan terus menambah pengetahuan yang dapat beradaptasi dengan kondisi perubahan lingkungan strategik yang luar biasa cepatnya.

Modal intelektual terletak pada kemauan untuk berfikir dan kemampuan untuk memikirkan sesuatu yang baru, maka modal intelektual tidak selalu ditentukan oleh tingkat pendidikan formal yang tinggi. Banyak orang yang tidak memiliki pendidikan formal yang tinggi tetapi dia seorang pemikir yang menghasilkan gagasan yang berkualitas.

Bonits (1998) menjelaskan sumber daya tidak terlihat sebagai faktor lain selain uang dan aset fisiknya memberikan nilai bagi sebuah proses yang tegas dan terkontrol. Edvinson and Malone (1997) menjelaskan *Intelectual Capital* adalah gabungan antara seluruh hubungan dari dalam dan luar organisasi dengan konsumen.

Terdapat tiga bagian dari *intelektual capital* yaitu:

1. *Human capital*: pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan kapasitas manusia untuk dikembangkan dan menjadi sebuah inovasi di dalam organisasi.

2. *Social capital*: sebuah struktur, jaringan dan prosedur yang bisa diperoleh oleh seseorang dan berkembangnya intelektual capital yang dapat dilihat dari stok dan aliran pengetahuan yang bersumber dari hubungan di dalam dan diluar organisasi.
3. *Organizational capital*: pengetahuan yang dimiliki oleh organisasi di lembagakan dan disimpan di dalam data base, petunjuk petunjuk dan lain-lain.

Ketiga konsep IC ini mengindikasikan bahwa di saat seseorang menggunakan pengetahuannya (HC) akan semakin meningkat dengan hubungan diantara mereka (SC) untuk memajukan pengetahuan yang di lembagakan oleh organisasi (OC). Menurut As Chatzkel (2004) kenyataannya adalah bahwa organisasi tidak lebih dari perpanjangan pikiran dan tindakan manusia yaitu pengetahuan, keterampilan, kemampuan dari seseorang yang menciptakan sebuah nilai dan bagaimana mereka mempertahankan cara dan mengembangkan *human capital* yang mereka tampilkan.

Efektivitas sebuah organisasi tergantung dari bagaimana cara terbaik memanfaatkan pengetahuan, cara mengembangkan, mengambil dan memilih untuk menciptakan sebuah *organization capital.* Daft and Weick

(1984) mengatakan seseorang akan datang dan pergi tetapi organisasi akan tetap memelihara pengetahuan itu selamanya. Dan menurut fitz-enj (2000) *organization capital* akan tetap ditinggal disaat pekerja pergi, *human capital* adalah asset intelektual yang akan pergi setiap malam bersama pulangnya para pekerja ke rumahnya.

B. Modal Emosional

Goldman menggunakan istilah *Emotional Iintelligence* untuk menggambarkan kemampuan manusia untuk mengenal dan mengelola emosi diri sendiri, serta memahami emosi orang lain agar dia dapat mengambil tindakan yang sesuai dalam berinteraksi dengan orang lain. Ada empat dimensi dari kecerdasan emosional yakni (Bradberry & Greaves, 2005)

- ❖ *Self Awareness*
- ❖ *Self Management*
- ❖ *Social Awareness*
- ❖ *Relationship Management*

Empat dimensi di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- ❖ *Self Awareness* adalah kemampuan untuk memahami emosi diri sendiri secara tepat dan akurat dalam

berbagai situasi secara konsisten. Bagaimana reaksi emosi disaat menghadapi suatu peristiwa yang memancing emosi, sehingga seseorang dapat memahami respon emosi dirinya sendiri dari segi positif maupun segi negatif.

- *Self Management* adalah kemampuan mengelola emosi secara baik, setelah memahami emosi yang sedang dirasakannya, apakah emosi positif atau negatif. Kemampuan mengelola emosi secara positif dalam berhadapan dengan emosi diri sendiri akan membuat seseorang dapat merasakan kebahagiaan yang maksimal.
- *Social Awareness* adalah kemampuan untuk memahami emosi orang lain dari tindakannya yang tampak. Ini adalah kemampuan berempati, memahami dan merasakan perasaan orang lain secara akurat. Dengan adanya pemahaman ini individu sudah memiliki kesiapan untuk menanggapi situasi emosi orang lain secara positif.
- *Relationship Management* adalah kemampuan orang untuk berinteraksi secara positif dengan orang lain, walaupun orang lain tersebut memiliki emosi yang negatif. Kemampuan mengelola hubungan dengan

orang lain secara positif ini adalah hasil dari ketiga dimensi lain dari kecerdasan emosi (*Self Awareness, Self Management* and *Social Awareness*)

Orang yang memiliki modal emosional yang tinggi memiliki sikap positif di dalam menjalani kehidupan. dia memiliki pikiran positif (positif thinking) di dalam menilai sebuah fenomena kehidupan meskipun itu dipandang buruk oleh orang lain. khususnya di dalam menghadapi perbedaan pendapat, orang yang memiliki modal emosional yang baik akan menyikapinya dengan positif sehingga diperoleh manfaat yang besar bagi pengembangan diri atau pengembangan sebuah konsep.

Modal intelektual akan berkembang atau terhambat perkembangannya sangat ditentukan oleh modal emosional. Orang yang hatinya terbuka dan bersikap positif dan terbuka serta menghindari penilaian negatif atas sebuah pemikiran orang lain akan memperoleh manfaat dari perbedaan pendapat tersebut. Modal intelektualnya akan bertambah dengan sikap positif.

Banyak hasil penelitian menunjukkan bahwa inteligensi emosional ini lebih menentukan kesuksesan hidup seseorang dibanding dengan IQ (Goleman, 1997).

Beberapa tahun terakhir ini makin banyak pembicaraan tentang pentingnya peranan intelegensi emosional (emotional intelligence) di dalam menunjang kesuksesan hidup manusia (Goleman, 1997). Apa yang ditulis oleh Daniel Goleman tersebut sangat sesuai dengan ajaran agama yang mendidik agar orang bersifat sabar, dan lebih baik diam kalau tidak bisa memilih kata-kata yang baik.

C. Modal Sosial

Istilah modal sosial (social capital) sudah lama muncul dalam literatur. Istilah ini pertama kali muncul di tahun 1916 saat ada diskusi tentang upaya membangun pusat pembelajaran masyarakat (Cohen & Prusak, 2001). Konsep modal sosial diangkat kepermukaan sebagai wacana ilmiah oleh James S. Coleman 1990. Pembahasan tentang konsep modal sosial oleh Putnam (1993) yang menggambarkan kualitas kehidupan masyarakat Amerika yang makin menurun dalam hal kelekatan antar sesama warga.

Konsep ini terdapat dalam dua buku yang ditulis oleh Francis Fukuyama (1995, 2000). Yang pertama adalah *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity* yang terbit tahun 1995. Kemudian diikuti oleh buku yang kedua yaitu dengan judul *The Great Depression: Human*

Nature and the Reconstitution of Social Order yang diterbitkan di tahun 2000. Di samping tulisan Fukuyama, buku tulisan Robert Putnam yang berjudul *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community* yang terbit tahun 2000 juga menjadi pedoman pembahasan terhadap konsep modal sosial. Selain itu muncul berbagai artikel jurnal yang membahas topik tersebut dengan mengajukan berbagai pendapat tentang apa yang dimaksud dengan modal sosial. Adler & Kwon (2002) menyajikan review yang baik berisikan berbagai pandangan pakar tentang modal sosial.Munculnya berbagai tulisan tentang modal sosial adalah suatu respon terhadap semakin melenggangnya hubungan antar manusia dan semakin melemahnya ketidakpedulian terhadap sesama manusia.

Di mata Fukuyama (2000) transisi masyarakat dari masyarakat industri menuju masyarakat informasi semakin memperenggang ikatan sosial dan melahirkan banyaknya patologis sosial seperti meningkatnya angka kejahatan, anak-anak lahir di luar nikah dan menurunnya kepercayaan pada sesama komponen masyarakat.

Dalam upaya membangun sebuah bangsa yang kompetitif peranan modal sosial semakin penting. Banyak kontribusi modal sosial untuk kesuksesan suatu masyarakat.

Dalam era informasi yang ditandai semakin berkurangnya kontak berhadapan muka (*face to face relationship*), modal sosial sebagai bagian dari modal maya (*virtual capital*) akan semakin menonjol peranannya (Ancok, 1998).

Pandangan para pakar dalam mendefinisikan konsep modal sosial dapat dikategorikan ke dalam dua kelompok. Kelompok pertama menekankan pada jaringan hubungan sosial (*social network*), sedangkan kelompok kedua lebih menekankan pada karakteristik (*traits*) yang melekat (*embedded)* pada diri individu manusia yang terlibat dalam sebuah interaksi sosial.

Pendapat kelompok pertama ini diwakili antara lain oleh para pakar berikut. Brehm & Rahn (1997, p. 999) berpendapat bahwa modal sosial adalah "jaringan kerja sama di antara warga masyarakat yang memfasilitasi pencarian solusi dari permasalahan yang dihadapi mereka".

Pennar (1997, p. 154) mengemukakan bahwa *"the web of social relationship that influences individual behavior and thereby affects economic growth"* ("jaringan hubungan sosial yang mempengaruhi perilaku individual yang mempengaruhi pertumbuhan ekonomi").

Woolcock (1998, p. 153) mendefinisikan modal sosial sebagai "*the information, trust, and norms of*

reciprocity inhearing in one's sosial network”. Cohen dan Prusak (2001, p.3) berpendapat bahwa “*Social capital consist of the stock of active connections among people: the trust, mutual understanding and shared values and behaviours that bind the members of human networks and communities and make cooperative action possible”*. (Modal sosial adalah kumpulan dari hubungan yang aktif di antara manusia: rasa percaya, saling pengertian dan kesamaan nilai dan perilaku yang mengikat anggota dalam sebuah jaringan kerja dan komunitas yang memungkinkan adanya kerjasama).

Pandangan kelompok pertama menekankan pada aspek jaringan hubungan sosial yang diikat oleh kepemilikan informasi, rasa percaya, saling memahami, dan kesamaan nilai, dan saling mendukung. Menurut pandangan kelompok ini modal sosial akan semakin kuat apabila sebuah komunitas atau organisasi memiliki jaringan hubungan kerjasama, baik secara internal komunitas atau organisasi, atau hubungan kerjasama yang bersifat antar komunitas atau organisasi. Jaringan kerjasama yang sinergistik yang merupakan modal sosial akan memberikan banyak manfaat bagi kehidupan bersama.

Pendapat pakar dari kelompok kedua diwakili antara lain oleh Fukuyama. Fukuyama (1997) menjelaskan bahwa *"Social capital can be defined simply as the existence of a certain set of informal values or norms shared among members of a group that permit cooperation among them"*. (Modal sosial adalah serangkaian nilai-nilai atau norma-norma informal yang dimiliki bersama di antara para anggota suatu kelompok masyarakat yang memungkinkan terjalinnya kerjasama di antara mereka).

Sebuah organisasi adalah kumpulan sejumlah manusia yang selalu berinteraksi dan bekerjasama untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu sebuah organisasi harus bekerja sama dengan organisasi lain untuk mencapai kesuksesan yang lebih besar. Kerjasama dengan organisasi lain ini diwujudkan dalam sebuah aliansi strategik (*strategic alliances*), atau dalam sebuah penggabungan (*merger*) organisasi. Modal sosial adalah dasar bagi terbentuknya sinergi di dalam melaksanakan tugas organisasi. Dengan bersinergi dapatlah diperoleh hasil kerja yang lebih besar, jika dibandingkan dengan bekerja sendiri. Dengan bahasa sederhana jika dua orang bekerja sendiri sendiri masing-masing orang hanya dapat menyelesaikan satu pekerjaan

saja, dengan bersinergi dengan orang lain masing-masing orang bisa menyelesaikan lebih banyak pekerjaan lainnya.

Modal intelektual baru akan berkembang bila masing-masing orang berbagi wawasan. Untuk dapat berbagi wawasan orang harus membangun jaringan hubungan sosial dengan orang lain. Kemampuan membangun jaringan sosial inilah yang disebut dengan modal sosial. Semakin luas pergaulan seseorang dan semakin luas jaringan hubungan sosial (*social networking*) semakin tinggi nilai seseorang.

Modal sosial dimanifestasikan pula dalam kemampuan untuk bisa hidup dalam perbedaan dan menghargai perbedaan (*diversity*). Pengakuan dan penghargaan atas perbedaan adalah suatu syarat tumbuhnya kreativitas dan sinergi. Kemampuan bergaul dengan orang yang berbeda, dan menghargai dan memanfaatkan secara bersama perbedaan tersebut akan memberikan kebaikan untuk semua karyawan.

D. Modal Ketabahan (Adversity Capital)

Konsep modal ketabahan berasal dari pandangan Paul G. Stoltz yang ditulis dalam buku *Adversity Quotient: Turning Obstacles into Opportunities* (1997). Ketabahan

adalah modal untuk sukses dalam kehidupan, apakah itu kehidupan pribadi ataukah kehidupan sebuah organisasi. Khususnya di saat menghadapi kesulitan, atau problem yang belum terpecahkan hanya mereka yang tabah yang akan berhasil menyelesaikannya. Demikian pula bila sebuah perusahaan sedang dilanda kesulitan karena tantangan berat yang dihadapinya karena kehadiran perubahan lingkungan yang membuat cara kerja lama tidak lagi memadai.

Berdasarkan perumpamaan pada para pendaki gunung, Stoltz membedakan tiga tipe manusia, *quitter*, *camper dan climber*. Tipe pendaki gunung yang mudah menyerah disebut dengan *quitter* yakni orang yang bila berhadapan dengan masalah memilih untuk melarikan diri dari masalah dan tidak mau menghadapi tantangan guna menaklukkan masalah. Orang seperti ini akan sangat tidak efektif dalam menghadapi tugas kehidupan yang berisi tantangan. Demikian pula dia tidak efektif sebagai pekerja sebuah organisasi bila dia tidak kuat.

Tipe *camper* adalah tipe yang berusaha tapi tidak sepenuh hati. Bila dia menghadapi sesuatu tantangan dia berusaha untuk mengatasinya, tapi dia tidak berusaha mengatasi persoalan dengan segala kemampuan yang dimilikinya. Dia bukan tipe orang yang akan mengarahkan

segala potensi yang dimilikinya untuk menjawab tantangan yang dihadapinya. Bila tantangan persoalan cukup berat dan dia sudah berusaha mengatasinya tapi tidak berhasil, maka dia akan melupakan keinginannya dan beralih ke tempat lain yang tidak memiliki tantangan seberat itu.

Tipe ketiga adalah *climber* yang memiliki stamina yang luar biasa di dalam menyelesaikan masalah. Dia tipe orang yang pantang menyerah sesulit apapun situasi yang dihadapinya. Dia adalah pekerja yang produktif bagi organisasi tempat dia bekerja. Orang tipe ini memiliki visi dan cita-cita yang jelas dalam kehidupannya. Kehidupan dijalaninya dengan sebuah tata nilai yang mulia, bahwa berjalan harus sampai ke tujuan. Orang dengan tipe ini ingin selalu menyelesaikan pekerjaan dengan tuntas (*sense of closure*) dengan berpegang teguh pada sebuah prinsip etika. Dia bukan tipe manusia yang ini berhasil tanpa usaha. Bagi dia hal yang utama bukanlah tercapainya puncak gunung, tetapi adalah keberhasilan menjalani proses pendakian yang sulit dan menegangkan hingga mencapai puncak.

E. Modal Moral

Banyak penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan sangat tergantung pada sejauh mana perusahaan

berpegang pada prinsip etika bisnis di dalam kegiatan bisnis yang dilakukannya. Untuk berperilaku sesuai dengan kaidah etik perusahaan yang memiliki berbagai perangkat pendukung etik, yang salah satunya adalah manusia yang memiliki moral yang tidak berperilaku yang melanggar etik. Kehancuran dan kemunduran berbagai perusahaan besar di USA seperti Enron (perusahaan listrik terbesar), dan Arthur Anderson (perusahaan konsultan keuangan yang beroperasi di seluruh dunia) disebabkan oleh perilaku bisnis yang melanggar etika bisnis. Demikian pula dengan kasus krisis keuangan di Indonesia tahun 1997-1998 yang membuat perbankan Indonesia bangkrut karena kasus BLBI (Bantuan Likuiditas Bank Indonesia) adalah disebabkan oleh perilaku para pemain bisnis yang tidak berpegang pada etika bisnis.

Banyak hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang berpegang pada prinsip etika memiliki citra perusahaan yang baik. Citra ini tidak hanya membuat orang suka membeli produk dan jasa perusahaan tersebut, tetapi juga membuat harga saham di pasar bursa meningkat secara signifikan. Selain itu perusahaan yang berperilaku etik juga akan menarik banyak calon pekerja yang berkualitas untuk melamar menjadi pekerja di perusahaan tersebut (lihat Strategic Finance, vol. 83, No. 7, p.20, January 2002).

Sebaliknya kalau sebuah perusahaan melakukan perilaku yang melanggar etika bisnis maka kerugianlah yang akan dialaminya. Sebagai contoh sepatu Nike kehilangan banyak pembeli setelah ada publikasi yang luas mengenai anak-anak di bawah umur yang bekerja di perusahaan Nike di negara dunia ketiga pembuat sepatu Nike.

Menurut Doug Lennick & Fred Kiel (2005) dalam alat pengukur *Moral Competency Inventory* (inventori untuk mengukur kompetensi moral). Disebutkan Ada empat komponen modal moral yang membuat seseorang memiliki kecerdasan moral yang tinggi yakni:

- ❖ Integritas (*integrity*), yakni kemauan untuk mengintegrasikan nilai-nilai universal di dalam perilaku. Individu memilih berperilaku yang tidak bertentangan dengan kaidah perilaku etika yang universal. Orang berperilaku atas keyakinan bahwa perilaku dalam bekerja yang etika adalah sesuatu yang harus dilakukan dan akan membuat dirinya bersalah jika hal itu dilakukan.
- ❖ Bertanggung jawab (*responsibility*) atas perbuatan yang dilakukannya. Hanya orang-orang yang mau bertanggung jawab atas tindakannya dan memahami

konsekuensi dari tindakannya yang bisa berbuat sejalan dengan prinsip etik yang universal.

- ❖ Penyayang (*compassionate*) adalah tipe orang yang tidak akan merugikan orang lain karena dia menyadari memberi kasih sayang pada orang lain adalah juga sama dengan memberi kasih sayang pada diri sendiri. Orang yang melanggar etika adalah orang yang tidak memiliki kasih sayang pada orang lain yang dirugikan akibat perbuatannya yang melanggar hak orang lain.
- ❖ Pemaaf (*forgiveness*) adalah sifat yang diberikan pada sesama manusia. Orang yang memiliki kecerdasan moral yang tinggi bukanlah tipe orang pendendam yang membalas perilaku yang tidak menyenangkan dengan cara yang tidak menyenangkan pula. Sama halnya dengan modal intelektual yang berbasis pada kecerdasan intelektual maka modal moral dasarnya adalah kecerdasan moral yang berbasis pada 4 kompetensi moral di atas.

Modal moral menjadi semakin penting peranannya karena upaya membangun manusia yang cerdas dengan IQ tinggi dan manusia yang pandai mengelola emosinya dalam

berhubungan dengan orang lain akan menghantarkan manusia pada kebermaknaan hidup. Kebermaknaan hidup adalah sebuah motivasi yang kuat yang mendorong orang untuk melakukan sesuatu kegiatan yang berguna. Hidup yang berguna adalah hidup yang memberi makna pada diri sendiri dan orang lain. Selain itu modal moral ini juga memberikan perasaan hidup yang komplit (*wholeness*). Inilah yang disebut oleh Abraham Maslow dengan "*Peak Experience*" perasaan yang muncul karena kedekatan dengan sang Pencipta. Konsep yang demikian ini banyak yang menyebutnya dengan istilah modal spiritual (lihat Sinetar, 2000 dalam Ancok 2002).

Stephen Covey (1986) memasukkan bagian dari hal yang bersifat spiritual ini dalam bagian kegiatan manusia yang harus ditingkatkan agar manusia menjadi manusia yang efektif. Bagi orang beragama modal intelektual, emosional, modal sosial, modal ketabahan dan modal moral yang dibicarakan di atas adalah bagian dari ekspresi modal spiritual. Semakin tinggi iman dan taqwa seseorang semakin tinggi pula kelima modal di atas. Namun demikian banyak orang yang menyarankan agar modal spiritual dipisahkan dari kelima modal di atas, dengan tujuan untuk semakin menekankan bertanya pentingnya upaya pengembangan

spiritualitas dan keberagaman manusia. Di mata orang yang berpandangan demikian, agama akan menjadi pembimbing kehidupan agar tidak menjadi egostik yang orientasinya hanya memikirkan kepentingan dirinya sendiri. Oleh karena itu upaya untuk mengembangkan keagamaan adalah bagian mutlak dan utama bagi tumbuhnya masyarakat yang makmur dan sejahtera serta aman dan damai.

F. Modal Kesehatan

Badan atau raga adalah wadah untuk mendukung manifestasi semua modal di atas. Badan yang tidak sehat akan membuat semua modal di atas tidak muncul dengan maksimal. Oleh karena itu kesehatan adalah bagian dari modal manusia agar dia bisa bekerja dan berpikir secara produktif. Stephen Covey (1986) dalam buku yang berjudul "*Seven Habits of Highly Effective People*", mengatakan bahwa kesehatan adalah bagian dari kehidupan yang harus selalu dijaga dan ditingkatkan kualitasnya sebagai pendukung manusia yang efektif. Bila badan sedang sakit semua sistem tubuh kita menjadi terganggu fungsinya, akibatnya kita jadi malas berfikir dan berbuat (modal intelektual), dan seringkali emosi (modal emosional) kita mudah terganggu kestabilannya, dan seringkali kita mudah

menyerah menghadapi tantangan hidup (modal ketabahan). Selain itu semangat untuk berinteraksi dengan orang lain (modal sosial) dengan orang lain pun menjadi berkurang.

Jadi kesehatan merupakan sesuatu yang harus dijaga kestabilannya karena apabila kesehatan tidak stabil maka akan mempengaruhi tingkat kinerja dan produktivitas seseorang.

BAB 2. RUANG LINGKUP DAN STRATEGI HUMAN CAPITAL

Investasi Human capital

Penjelasan mengenai investasi pada *human capital* menurut (Tunggal 1995, 88), yaitu: "Pengeluaran-pengeluaran perusahaan yang memberikan kontribusi di dalam memperoleh laba perusahaan seperti biaya pelatihan akan diperhitungkan sebagai investasi."

Pengeluaran-pengeluaran untuk sumber daya manusia yang dikapitalisasi sebagai investasi atau aktiva bukan sebagai biaya dan diamortisasikan sesuai dengan masa manfaatnya sama seperti aktiva tak berwujud lainnya dijelaskan dalam PSAK No. 19 (Revisi 2000) Akuntansi Aktiva Tak Berwujud mengenai amortisasi, yaitu: "Amortisasi adalah alokasi sistematis dari nilai aktiva tidak berwujud yang dapat didepresiasi selama masa manfaat aktiva tersebut.

Sedangkan penjelasan Tunggal (1995) mengenai amortisasi pada aktiva tak berwujud yaitu: "Aktiva Manusia tertentu yang mempunyai suatu masa manfaat yang sama dengan masa jabatan organisasi yang diharapkan seseorang".

Menurut pendapat diatas maka investasi *human capital* merupakan pengeluaran-pengeluaran perusahaan seperti biaya pelatihan yang dikapitalisasi sebagai investasi dan diamortisasi sesuai dengan masa manfaat yang sama dengan masa jabatan yang diharapkan dengan tujuan memperoleh laba.

Jenis-jenis investasi pada *human capital*

Charles R Greer (2001) membagi investasi pada *human capital* atas tiga jenis investasi antara lain:

1. Investasi pada pelatihan dan pengembangan (*investment in training and development*)

   Investasi pada pelatihan terdiri dari:

   - Investasi pada *employability*

     Pada saat terjadi penurunan keberadaan dari kebijakan kepegawaian, beberapa perusahaan menginvestasikan sumber daya manusianya dengan pengalaman-pengalaman yang membangun yang membuat karyawan-karyawannya *employable* pada saat berhubungan dengan perusahaan berakhir, investasi pengembangan ini akan membuat peningkatan kesempatan, lingkungan pembelajaran, pelatihan dan pelatihan kembali. Memiliki karyawan

yang sesuai dengan karakteristik *employability*nya merupakan hal penting bagi kelangsungan perusahaan.

- Investasi pada pelatihan

  Seperti yang dikemukakan sebelumnya bahwa investasi pada pelatihan sangat penting untuk strategi perusahaan di masa depan dan *competitive advantage*

- *On the job training*

  Dengan *on the job training* para karyawan dididik dan dilatih di tempat kerja dan pada saat mereka bekerja

Sedangkan investasi pada pengembangan manajemen adalah pengembangan yang berkelanjutan pada manajerial personel merupakan strategi yang penting pada sebagian besar organisasi dan tantangan khusus yang sulit yang memberikan strategi perpindahan atau pertukaran yang kuat.

2. Investasi pada peningkatan retention (*investment practices for improved retention)*

   Investasi pada peningkatan *retention* dapat berupa

   - Budaya perusahaan yang sesuai dengan para karyawan.

- Prosedur pemilihan atau seleksi calon karyawan sehingga para karyawan yang terpilih merasa sesuai dengan organisasi, pekerjaan dan teman kerja.
- Pemberian kompensasi dan keuntungan yang sesuai
- *Job enrichment* dan *job satisfaction.*
- Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan karyawan di luar organisasi

3. Investasi pada keselamatan kerja (*investment in job secure work forces)*

   Adapun biaya sumber daya manusia yang termasuk dalam macam-macam investasi pada *human capital* di atas antara lain:

   - Biaya pendidikan dan pelatihan
   - Biaya *recruitment* dan seleksi
   - Biaya kesehatan dan perawatan keamanan
   - *Reward* untuk prestasi pegawai
   - Biaya pembinaan jasmani dan rohani
   - Biaya evaluasi pegawai

Sedangkan menurut Eric G. Flamholtz (1999) yang termasuk kedalam investasi pada *human capital*, yaitu:

- Investasi dalam rekrutmen dan memilih
- Investasi dalam kesejahteraan karyawan
- Investasi dalam pelatihan dan pengembangan

Berdasarkan dua penulis tersebut di atas, jenis-jenis investasi pada *human capital*, terdiri dari:

- ❖ Investasi pada pelatihan dan pengembangan
- ❖ Investasi pada peningkatan *retention*
- ❖ Investasi pada jaminan keselamatan kerja
- ❖ Investasi pada rekrutmen dan pemilihan pegawai
- ❖ Investasi pada kesejahteraan pegawai

Kelima investasi di atas merupakan bentuk dari *human capital* yang dapat diterapkan didalam organisasi. Dimana semua yang menyangkut dengan pegawai atau biaya karyawan menjadi perhatian organisasi perusahaan yang nantinya akan berdampak langsung kepada tujuan organisasi.

Strategi *Human Capital ((SHC)*

SHC adalah pendekatan yang memposisikan manajemen SDM sebagai isu strategis yang sebaiknya tidak diserahkan kepada orang-orang SDM saja. Salah satu pertanyaan kunci yang sering diajukan mengenai SHC adalah "isu manajemen apa yang paling menentukan kinerja bisnis?". Masalahnya adalah bagaimana agar kaitan tersebut dapat berfungsi dengan baik? Kaitan yang ditetapkan selama

ini sangat lemah, yaitu SHC menjadi dasar bagi (Pemberi informasi) strategi SDM pada gilirannya menjadi dasar (informasi) strategi bisnis. Apabila tidak berhati-hati, praktisi akan mengatakan bahwa semua rencana strategis bisnis implementasinya tergantung pada kekayaan manusia.

Di masa depan, aspek yang paling menentukan perkembangan SHC adalah metodologi yang diperlukan untuk menetapkan hubungan sebab akibat antara kebijakan dan praktik SDM dengan kinerja bisnis. Saat ini SHC menuntut pengukuran asset manusia dan evaluasi dampak keseluruhan terhadap kinerja perusahaan (IRS, 2004). Disini kebutuhan utamanya bukan hanya mengukur nilai keseluruhan human capital, melainkan mengembangkan suatu pemahaman unsur-unsur pendukung dan dinamika yang menterjemahkan gagasan *human capital* menjadi nilai bisnis sesungguhnya (Walters, 2006). Kendalanya adalah sulitnya untuk memperbaiki kapasitas produktivitas tenaga kerja tanpa pemahaman menyeluruh mengenai kontribusi SDM dengan hasil yang dihasilkan SDM tersebut (Donkin, 2005 dalam Baron dan Amstrong, 2007)

Jac Fiz-enz sebagai salah satu pencetus ide mengenai Human capital dalam bukunya *The ROI of Human capital* memaparkan bahwa pada umumnya pegawai sebagai bagian

dari sumber daya dalam perusahaan menyedot biaya hingga 40% dari biaya umum dan administrasi. Oleh karena itu perusahaan perlu mencermati *return of investment* dari proses pengelolaan kekayaan manusianya (*human asset*) sebagai suatu faktor *capital* yang sangat signifikan dalam proses produksi. Di dalam perusahaan, suatu strategi Human capital harus mendukung visi dan misi perusahaan serta selaras dengan strategi usaha yang telah disusun. Selain itu, strategi *human capital* yang baik harus juga mempertimbangkan strategi dari fungsi-fungsi lain di dalam perusahaan. Keselarasan itu membuat kontribusi strategis human capital dirasakan dalam eksekusi semua strategi yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Dengan demikian perusahaan pun dapat meningkatkan kemampuan bersaingnya yang berkesinambungan melalui kekayaan manusianya.

Strategi *human capi*tal bertujuan untuk memastikan perusahaan dapat menghasilkan keuntungan secara terus-menerus melalui jasa atau produk yang selalu memenuhi kebutuhan pelanggan. Untuk memastikan kekayaan manusia di dalam perusahaan tersebut mampu menghasilkan produk atau jasa dimaksud, maka diperlukan proses pengelolaan Atau *Human Capital* Process. Berdasarkan tulisan Dave

Ulrinch, Wayne Broadbank, JacFiz-enz serta penelitian yang dilakukan oleh CIPD UK, ada 4 (empat) kategori proses dalam *Human Capital Process* yaitu:

1. *Acquisition Process,* merupakan proses yang dilakukan oleh perusahaan guna memastikan bahwa didalam pelaksanaan strategi usaha, perusahaan selalu memiliki kompetensi yang dibutuhkan, baik secara kuantitas maupun kualitas. Di dalam proses ini, didesain dan diimplementasikan beberapa sistem *human capital*, terutama sistem perencanaan kekayaan manusia, sistem *assessment* dan sistem suksesi.
2. *Development Process,* adalah proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk memastikan bahwa semua kekayaan manusia atau *human assets* yang sudah berada di tempatnya, akan mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi yang dimiliki setinggi-tingginya. Di dalam proses ini di desain dan diimplementasikan beberapa sistem *human capital*, terutama sistem pembelajaran dan pengembangan serta sistem pengembangan kepemimpinan.
3. *Engagement Process,* adalah yang dilakukan oleh perusahaan untuk memastikan bahwa kekayaan

manusia, terutama mereka yang memiliki kompetensi dan kinerja tinggi, memiliki keterikatan yang tinggi terhadap perusahaan. Di dalam proses ini. didesain dan diimplementasikan beberapa sistem *human capital*, terutama sistem hubungan industrial dan hubungan kepegawaian.

4. *Retention Process*, adalah proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk memastikan bahwa seluruh penghargaan yang diberikan perusahaan, dapat mengelola kompetensi spesifik yang dibutuhkan perusahaan dan mempertahankan kinerja setiap individu di dalam perusahaan. Di dalam proses ini didisain dan diimplementasikan beberapa sistem *human capital* seperti sistem imbal jasa dan sistem manajemen kinerja

Sasaran *human capital* adalah proses yang dijalankan dan sistem manajemen yang di desain dan diimplementasikan adalah kekayaan manusia yang berkinerja *excellent (high performing human assets)*. Untuk memastikan hal tersebut dapat dicapai maka fungsi *human capital* di perusahaan harus mendesain alat-alat pengukuran (*measurement tools*) bagi setiap sistem-sistem manajemen

yang diimplementasikan. Dengan demikian perusahaan dapat memastikan bahwa investasinya pada pengetahuan yang spesifik, keahlian dan perilaku, pada akhirnya akan dapat meningkatkan nilai tambah pada kesuksesan kinerja perusahaan.

Dari pernyataan diatas dapat dinyatakan bahwa meracik *human capital* strategi yang mencorong merupakan sebuah keharusan. Apa saja konten *human capital* strategi yang layak ditelisik? Sajian ini akan membedahnya untuk Anda semua, karena sejatinya, setiap strategi *human capital* yang solid harus selalu berangkat dari keseluruhan fase dalam fungsi SDM: mulai dari fase rekrutmen, pengelolaan kinerja, hingga ke tahapan pengembangan karir dan motivasi setiap anggota organisasi.

Dalam fase rekrutmen, nyaris semua Manajer HRD di tanah air punya keluhan yang klasik: kini makin susah mendapatkan manajer-manajer (*middle level managers*) yang andal. *Talent war* - bajak membajak talenta terbaik akhirnya menjadi sebuah fakta yang tak terelakkan. Sebab seperti yang pernah diteliti oleh Boston Consulting Group, dalam kurun 15 tahun ke depan di Indonesia memang akan sangat kekurangan manajer-manajer andal untuk menopang laju pertumbuhan bisnis yang kian kencang.

Pada sisi lain, karyawan baru dari level *Fresh Graduate* yang datang dari Generasi Y (atau *Millennial Generation or Digital Generation*) juga acap dipandang punya etos kerja yang lebih tangguh dibanding generasi zaman pre-internet. Mungkin kultur kehidupan digital yang serba bergegas, serba penuh distraksi ikut membentuk "budaya kerja baru" di kalangan para generasi milenial.

Tantangan merekrut manajer-manajer andal ada baiknya diselesaikan dengan cara membangun Leadership Center yang berkelas (semacam GE Learning Academy, misalnya). Membangun calon-calon manajer masa depan secara internal, meski butuh waktu dan energi yang tak sedikit, menjanjikan adanya *supply* manajer yang lebih konstan. Dan siap ditarik untuk menghela ekspansi bisnis yang kencang.

Generasi milenial (*fresh graduate*) layak dikelola dengan cara-cara yang inovatif. Jika perusahaan mampu menyediakan platform *mobile learning* atau *mobile work application* (apps) yang keren dalam multifungsi, mungkin itu bisa membuat generasi internet itu lebih terpacu produktivitasnya (sebab dunia mereka saat ini memang sudah bergerak ke arah "*mobile digital life*").

Dalam fase pengelolaan kinerja, setiap organisasi bisnis kini sudah saatnya bergerak ke arah *result* yang terukur (dengan *performance scorecard* dan *measurement* yang objektif). Strategi pengelolaan kinerja tak akan pernah bergerak kemana-mana saat organisasi itu tidak punya indikator kinerja yang jelas dan terukur untuk beragam posisi kunci dalam perusahaannya.

Pengelolaan kinerja berbasis KPI (*key performance indicators*) dengan kata lain menjadi kebutuhan yang layak untuk segera diaplikasikan. hasilnya perlu terus di review secara tekun dan konsisten agar terbangun apa yang disebut sebagai "*performance-basedculture*".

Dalam fase *training and development* mungkin sudah saatnya meninggalkan pola *hit-and-run, yakni dengan memberi* beri *training* pada kepada karyawan, setelah itu ditinggalkan begitu saja. Tidak ada pemantauan yang sistematis. Tidak ada ikhtiar untuk mengukur dampaknya terhadap kinerja bisnis. Manfaat *training* hanya akan "lalu bersama angin" – *gone with the wind*.

Pola *action-based learning*, atau pelatihan yang berbasis pada problem-problem nyata yang ada dalam pekerjaan terbukti lebih efektif. Dalam proses ini, kegiatan training berlangsung secara kontinyu, dalam sesi-sesi

pertemuan pendek (2 jam setiap minggu, dalam periode 6 bulan). Dalam periode itu, terus dilakukan proses *cek and recheck*: apakah materi pelatihan benar-benar berdampaknya nyata bagi peningkatan kinerja tim atau tidak.

Dalam fase *talent management*, sudah saatnya pengelola HRD menerapkan prinsip Pareto, fokuskan semua energi pada hanya posisi-posisi kunci dalam perusahaan (yang seringkali jumlahnya hanya 30%). Namun sejalan dengan prinsip Pareto: yang 30% ini acapkali menggerakan 80% kinerja bisnis perusahaan. Agak aneh, jika perusahaan berambisi untuk melakukan pengembangan *talent* pada semua posisi. Pendekatan ini hanya akan menghabiskan terlalu banyak dana energi dan tidak ada fokus.

Maka lakukan identifikasi pada 30% sampai 40% posisi-posisi yang krusial bagi hidup matinya perusahaan. Posisi-posisi yang jika tidak ada, segera akan membuat perusahaan mati dan gagal beroperasi. Lalu alokasikan segenap energi dan pikiran untuk membuat yang 40% itu bisa memiliki kualitas setara kelas dunia.

Demikianlah beberapa poin dan fase yang layak dielaborasi saat hendak meracik strategi *human capital* yang solid dan mumpuni.

BAB 3. MANAGEMEN HUMAN CAPITAL

Konsep Pengelolaan *Human Capital*

Pengelolaan *human capital* dilakukan untuk mengetahui kualitas dari pekerja dalam organisasi. Pengelolaan *human capital* dilakukan melalui tiga tahap yaitu:

a. Identifikasi kesiapan *human capital*

b. Pengembangan *human capital*

c. Pengukuran *humancapital*

Identifikasi kesiapan *human capital*

Identifikasi *human capital* bertujuan untuk mengetahui kesiapan kompetensi individu untuk dilakukan pengembangan manusia. Proses identifikasi ini meliputi :

- *Strategic job families*

  Menentukan pekerjaan-pekerjaan yang memiliki dampak yang tinggi terhadap strategi peningkatan kualitas. Dalam hal ini, penilai harus mengetahui pekerjaan yang strategis dan orang-orang yang memiliki potensi untuk menempati pekerjaan tersebut.

- Pengembangan *profil competence*

Pada tahap ini dirinci kebutuhan pekerjaan yang detail dan tugas-tugas yang mengacu pada profil kompetensi tertentu. Profit kompetensi ini menggambarkan pengetahuan, *skill* dan *value* yang diperlukan untuk keberhasilan karyawan dalam pekerjaannya. Pengetahuan meliputi latar belakang umum pengetahuan yang harus dimiliki. *Skill* berperan untuk melengkapi kemampuan pengetahuan dasar. Nilai merupakan karakteristik atau perilaku yang menghasilkan *performance* pada pekerjaan tertentu.

❖ Penilaian kesiapan *human capital*

  Pada langkah ini, menilai kapabilitas yang ada dengan kompetensi karyawan untuk pelaksanaan strategi *job families*.

Pengembangan *human capital*

Untuk mencapai tingkat kinerja yang ingin dicapai dengan lebih cepat dan murah, program pengembangan *human capital* hanya difokuskan dalam jumlah sedikit dari karyawan-karyawan dalam pekerjaan yang strategis. Hal ini akan lebih mengefisienkan pengeluaran untuk program-program *human resources*. Program untuk mengembangkan

kompetensi individu dalam strategi job familias harus dipisahkan dengan pengeluaran operasional tahunan, kemajuan dalam penutupan kesenjangan kompetensi.

Terdapat dua kunci dalam pengembangan *human capital* yaitu:

- ❖ Manusia adalah aset yang memiliki nilai yang dapat ditingkatkan melalui investasi. Dalam *human capital* hal ini, bertujuan untuk memaksimalkan nilai organisasi dengan mengatur resiko. Jika nilai manusia meningkat, maka kinerja orang meningkat, kapasitas meningkat, dan nilai untuk pelanggan dan stakeholder lain meningkat.
- ❖ Kebijakan *human capital* harus sesuai dengan dukungan visi dan misi organisasi, *core value*, dan tujuan organisasi yaitu misi dan visi, tujuan dan strategi telah didefinisikan sebagai arahan yang telah dirancang untuk dapat diimplementasikan dan dinilai oleh sebuah standar, bagaimana konsep human capital ini dapat membantu organisasi mencapai visinya.

Pengembangan *human capital* disebut dengan the strategic value modal. Yang dimaksud ***the strategic value modal*** adalah setiap orang diharuskan memiliki strategi

dalam penyusunan nilai dan menentukan skala prioritas yang sesuai dengan tujuan.

Pengembangan *human capital* ini antara lain dapat dilakukan melalui:

- ❖ *Internalisasi corporate culture*

  Pada tahap internalisasi, budaya perlu dikelola atau *dimanage*. Tahap ini dapat dicapai jika budaya perusahaan dapat diukur (*measurable*). Internalisasi *corporate culture* perlu mendapatkan perhatian serius dari berbagai pihak yang terlibat dan kompeten, bagaimana membuat budaya perusahaan menjadi terlihat (*tangible*).

  Dengan adanya internalisasi *coorporate culture*, maka akan terlihat bahwa si A dari bank X sedangkan B dari bank Y, hanya melihat dari sikap dan perilaku. Keadaan ini disebabkan secara tidak sadar baik A dan B telah tumbuh dan memahami nilai-nilai yang berlaku di bank masing-masing, sehingga sikap dan perilakunya akan mengikuti pola yang ada di perusahaan masing-masing.

- ❖ Memastikan pelaksanaan *Good Corporate Governance*

Good corporate governance merupakan seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara pemegang saham, pengurus atau pengelola perusahaan, pihak kreditur, pemerintah, karyawan serta para pemegang kepentingan internal dan eksternal lainnya yang berkaitan dengan hak-hak dan kewajiban atau dengan kata lain suatu sistem yang mengatur dan mengendalikan peraturan. (FCGI, 2002)

- ❖ Mengembangkan SDM profesional sebagai *human capital* yang produktif dan *prudent*. SDM yang profesional diharapkan bisa bekerja sangat efektif dengan bisa menentukan prioritas secara bijaksana untuk meningkatkan produktivitas organisasi.
- ❖ Menciptakan pemimpin atau leader sebagai *role modal* dan *people manager*.

  Seorang pemimpin tidak hanya bisa menjadi orang yang menuntut karyawannya untuk berperilaku atau bertindak sesuai dengan tuntutan organisasi melainkan seorang pemimpin juga sebagai role model (modal teladan). yang dimaksud dengan modal teladan adalah seorang pemimpin yang meyakini kebenaran nilai baik yang diajarkannya sehingga mampu menerapkannya dalam perilaku

sehari-hari. tidak ada kekuatan yang besar dari pemimpin tanpa menjadikan dirinya contoh atau panutan. Pengembangan *human capital* tidak hanya menciptakan seorang kader sebagai *role model* saja melainkan dengan menciptakan seorang pemimpin atau kader yang mampu mengatur orang-orang atau pekerja yang disebut *people manager*. Karena leader sebagai peoplemanager yang sangat penting dalam perkembangan *human capital* juga agar tetap pada tujuan organisasi yang efektif.

❖ Menegakkan dan meningkatkan kepatuhan hukum

Dalam mengembangkan *human capital* bisa dilakukan dengan menegakkan dan meningkatkan kepatuhan hukum. Menegakkan dan meningkatkan kepatuhan hukum diharapkan dapat menciptakan lingkungan organisasi yang sesuai dengan visi organisasi tersebut sehingga *human capital* dapat dikembangkan.

Pengukuran *Human Capital*

Pengukuran *human capital* telah didefinisikan oleh IDS (2004) sebagai “tentang menemukan link, korelasi dan, idealnya, sebab akibat, antara data-data yang berbeda

(SDM), menggunakan teknik statistik". Sebagaimana Becker et al (2001) menekankan: tindakan manager HR paling ampuh dapat diambil untuk memastikan kontribusi strategis mereka adalah untuk mengembangkan suatu sistem pengukuran yang menyakinkan menampilkan dampak HR pada kinerja bisnis. Mereka harus memahami bagaimana perusahaan menciptakan nilai dan bagaimana mengukur proses penciptaan nilai.

Rancangan ukuran *human capital* diharapkan dapat memberikan data-data baru dan mampu menunjukkan hasil dengan akurat. Selama ini, jarang sekali dilakukan penilaian dampak dari program *human capital*. Organisasi bisnis dapat menilai *human capital* dari aspek satuan standar akuntansi dalam *income statement* dan *balance sheet*, selain itu juga melalui ROI (*return of investment*). Dalam hal ini pengukuran ROI ditujukan untuk mengukur kinerja personil, sistem data dan informasi yang saling mendukung untuk menghasilkan profitabilitas.

Terdapat tiga tingkatan yang harus diperhatikan dalam menetapkan ukuran dan agar *human capital* dapat diukur yaitu:

- ❖ Tahap pertama, menyesuaikan *human capital* dengan tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Sehingga

human capital yang didapat sesuai dengan yang dibutuhkan oleh perusahaan. Tujuan ini meliputi strategi keuangan, pelanggan dan tujuan SDM.

- ❖ Unit bisnis, dalam tahapan ini mengamati perubahan dalam layanan tingkat menengah, kualitas dan hasil-hasil produktif. Pengukuran merupakan hal yang fundamental untuk mengetahui nilai dan perkembangan perusahaan. Tujuan dari rangkaian seluruh kegiatan bisnis adalah meningkatkan kualitas, produktivitas, seluruh perubahan yang diukur dengan beberapa kombinasi dari biaya, waktu, volume, kesalahan dan tindakan-tindakan manusia.
- ❖ Manajemen *human resources* berdampak pada manajemen *human capital* yang meliputi perencanaan, perekrutan, kompensasi pengembangan dan mempertahankan *human capital* perusahaan.

Pengukuran *human capital* lebih menyeluruh dibandingkan pengukuran manajerial dengan perspektif tradisional finansial yang disebabkan oleh:

- ❖ Tanggung jawab manajemen pada saat sekarang adalah informasi yang berdasarkan aktivitas

pekerjaan-pekerjaan yang merupakan hal yang perlu disertakan dengan data finansial.

- ❖ Data finansial menceritakan apa yang telah terjadi. Data *human capital* menginformasikan mengapa hal ini terjadi.
- ❖ Apabila kita ingin memanage masa yang akan datang, dari waktu yang lampau, maka kita perlu indikator antara.

Informasi merupakan kunci dari kinerja manajemen dan peningkatan informasi yang dapat berguna apabila informasi disebarkan. Tipe data yang diukur dalam human capital terdapat tiga tipe data, yaitu organizational, relations dan human yang harus terintegrasi dalam pengukuran organisasi:

- ❖ **Data organisasi** menginformasikan kepemilikan perusahaan.
- ❖ **Data *relational*** menginformasikan kondisi di luar organisasi seperti pelanggan, pesaing, pasar dan kebutuhan atau keinginan stakeholder lain dari perusahaan.

- **Data *human*** menginformasikan bagaimana aset-aset aktif yaitu manusia menjalankan organisasi untuk mencapai tujuan.

Apabila kita dapat memahami bagaimana ketika data ini berhubungan satu sama lain dimana ketiganya saling mendukung dan mengarahkan, maka konsep ini disebut *intellektual capital*. Terdapat beberapa macam cara Pengukuran HC, antara lain:

1. **Pengukuran Dampak Human capital Terhadap Proses**

   Organisasi merupakan kumpulan dari proses. Proses berlangsung dalam unit bisnis. *Value added Economic* merupakan ukuran terbaik untuk proses. Ukuran dampak *human capital* terhadap proses ini memberikan 5 poin nilai tambah yaitu:

   - *Setting requirement*, setiap proses membutuhkan pengaturan pengaturan tertentu, dimana pengaturan tersebut disesuaikan dengan visi, misi, serta tujuan perusahaan.
   - *Interference from outside the process,* melalui partnerisasi dengan unit lain yang memberi dampak pada proses, maka proses akan berjalan tepat waktu

dan memberikan hasil yang terbaik. (contoh: seorang tenaga kesehatan perlu berhubungan dengan unit lain misalnya administrasi pada kelurahan. Dimana dengan adanya kerjasama lintas sektor ini dapat membantu tenaga kesehatan untuk memperoleh data tentang masyarakat).

- Proses yang ditujukan pada perorangan, melalui training (pelatihan), komunikasi, pengawasan, dan insentif. Hal tersebut dibutuhkan untuk membantu kinerja seseorang pada tingkat yang diharapkan.
- *Feedback*, informasi yang akurat dapat menurunkan kesalahan dan mempersingkat waktu untuk membatalkan deviasi dari tingkatan tertentu.
- Konsekuensi dengan memberikan penghargaan atau tindakan-tindakan koreksi pada kebiasaan dan waktu yang benar.
- Peningkatan proses dapat menghasilkan banyak nilai, yang diukur secara finansial, karena jika kita menghemat waktu, maka kita bisa menghemat uang.

2. Pengukuran Dampak Human capital Terhadap Hasil

Ukuran yang terfokus pada hasil, yang diukur dari peningkatan kinerja yang dapat mengarah pada investasi

dalam aset bisnis misalnya ROI (*return on investmen*) dan program training yaitu:

a. Hasil unit bisnis, yang terdiri dari kinerja organisasi, yaitu kinerja finansial tradisional seperti *economics value added* (EVA), pertumbuhan penjualan, pangsa pasar dan kinerja saham.
b. Faktor pendorong kinerja utama yang secara langsung berkontribusi terhadap unit bisnis atau hasil di perusahaan seperti: produktivitas, kualitas, inovasi dan kepuasan konsumen yang dicantumkan dalam *balanced scorecard.*
c. Kapabilitas human capital yang diukur dari:
    - kualitas manusia dalam mencapai hasil-hasil bisnis kritis seperti *workforce proficiency*
    - adaptasi keterikatan kerja dan tenaga kerja
d. Proses pengembangan *human capital* yang hasilnya berupa kemampuan *human capital*, sumber daya dan operasi. Termasuk dalam evaluasi ini adalah proses kinerja dan proses *human capital* yang lebih luas seperti layanan pembelajaran dan manajemen pengetahuan.

Ukuran diatas, merupakan teknik pengukuran untuk mengidentifikasi kebutuhan khusus perusahaan dan solusi pencapaian target yang sesuai dengan kebutuhan.

3. Pengukuran Aspek *Financial Human capital Management*

Ukuran *financial human capital* terdiri atas ukuran *Return on Investment* (ROI). ROI dalam *human capital* menurut Fitz-End (1999) dapat dilihat dari:

1. ***Revenue per Employee***

   Rasio antara SDM dan finansial diukur dengan *revenue per employee*. Ukuran ini mengukur bagaimana karyawan dapat memberikan kontribusi finansial berupa jumlah penjualan terhadap atau bagaimana tenaga edukatif dan tenaga administratif memberi kontribusi terhadap tujuan perusahaan.

2. ***Human Capital Revenue Factor* (HORF)**

   Hal ini merupakan ukuran dasar dari produktivitas manusia dengan menganalisis berapa banyak waktu yang diperlukan untuk menghasilkan sejumlah penjualan. Penerapan di bidang kesehatan dilihat dari berapa banyak waktu yang dibutuhkan untuk

melakukan survei penduduk dalam suatu periode tertentu, dan menghasilkan penelitian ilmiah di bidang kesehatan.

3. *Human Economic Value Added* (HEVA)

Tujuan dari ukuran ini adalah untuk menentukan bahwa tindakan manajerial telah menambah nilai ekonomis, bukan hanya laporan keuangan yang diberikan secara umum. HEVA merupakan turunan dari EVA (*Economic Value Added*) yaitu:

EVA (*Economic Value Added*)
= *Net operating profit after tax – the cost of capital*

Dalam perhitungan HEVA, melibatkan aspek SDM, yakni berapa banyak jam kerja penuh (fulltime) yang telah dilakukan oleh karyawan yang dapat menghasilkan laba bersih setelah *cost of capital*. HEVA itu dengan cara :

HEVA = *Net operating profit after tax – cost of capital*

FTEs (Full Time Employees)

Semakin tinggi nilai HEVA maka semakin tinggi keuntungan yang dihasilkan oleh karyawan. Hal ini berarti bahwa secara finansial, pelaksanaan program human capitalmanagement baik.

4. ***Human capital Cost of Factor* (HCCF)**

Dalam menghitung besaran HCCF ini maka perlu diketahui konsep-konsep mengenai *cost of capital*. Terdapat empat prinsip *cost of capital* yaitu:

- *Pay and benefit cost for employees*
- *Pay cost for contingent*
- *The cost of absteeism*
- *The cost of turnover*

Dari prinsip diatas, *pay* diartikan sebagai pembayaran kompensasi tunai yang sedang berjalan (*current*) dan tidak termasuk pembayaran kompensasi jangka panjang. *Benefit cost* adalah sejumlah uang yang dibayarkan sebagai biaya oleh perusahaan untuk mendapatkan jasa-jasa atau manfaat dari karyawan. *Absteeism*, merupakan biaya perusahaan untuk karyawan tidak mengerjakan tugas yang diberikan. *Turnover*, merupakan biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan termasuk pemberhentian

karyawan dan biaya penempatan. Keuntungan dan kerugian yang berada dalam kurva pembelajaran produktivitas (*learning curve productivity*), adalah kombinasi dari biaya kompensasi tunai *(pay) benefit cost, opportunity cost (contingen), absense* dan perputaran karyawan merupakan total *cost of human capital* dalam organisasi. Maka HCCF dapat dirumuskan menjadi:

HCCF = *Pay + Benefit + Contingent labor + Absense + Turnover*

Berdasarkan persamaan tersebut, apabila nilai HCCF yang diperoleh tinggi, maka program human capital yang dilakukan buruk, karena karyawan tidak mampu memberikan hasil yang terbaik dan memberikan pengeluaran yang tinggi.

5. ***Human capital value added*** **(HCVA)**

Human capital value added diperoleh dari rasio pengurangan penjualan dengan total pengeluaran dan kompensasi dan *benefit cost* per jumlah waktu kerja

jumlah penuh yang diberikan oleh karyawan. Ukuran ini dirumuskan dengan:

$$HCVA = \frac{\textit{REVENUE} - (\textit{Expense} - \textit{Pay and Benefit})}{\textit{FTEs}}$$

Berdasarkan rasio di atas, maka apabila rasio ini tinggi maka pelaksanaan program human capital yang dilakukan baik, hal ini berarti, setiap jam kerja penuh karyawan dapat memberikan kontribusi terhadap penjualan setelah dikurangi kompensasi dan benefit cost.

6. ***Human capital Return on Investment (HCROI) (depe)***

Ukuran ini diperoleh dengan membandingkan penjualan yang telah dilakukan dikurangi total biaya, kompensasi dan *benefit cost* terhadap pembayaran kompensasi (pay) dan cost benefit**.** Ukuran ini dirumuskan menjadi:

$$HCROI = \frac{\textit{REVENUE} - (\textit{EXPENSE} - \textit{PAY AND BENEFIT})}{\textit{PAY AND BENEFIT}}$$

Berdasarkan rumusan di atas, nilai rasio ini berarti kemampuan perusahaan atau lembaga untuk menutupi pengeluaran, biaya kompensasi dan benefit cost

7. *Human capital Market Value* (HCMV)

Ukuran ini diperoleh dari membandingkan selisih nilai pasar aktiva dengan nilai terhadap jam kerja penuh karyawan. Ukuran ini dirumuskan menjadi:

$$\text{HCMV} = \frac{\textit{MARKET VALUE} - \textit{BOOK VALUE}}{\textit{FTEs}}$$

Pengukuran keberhasilan program *human capital* misalnya training dapat diamati dari dampaknya terhadap:

- Kemampuan mengoperasikan mesin atau layanan baik individu maupun kelompok
- Kemampuan karyawan menunjukkan kualitas kerjanya
- Seberapa cepat produk baru dipasarkan
- Produkktivitas tenaga kerja

4. **Ukuran *Accenture Human Capital Development Framework***

   Ukuran ini memungkinkan organisasi untuk mendiagnosa kekuatan dan kelemahan dalam proses kunci *human capital*, prioritas investasi perkembangan kinerja dan evaluasi seluruh dampak investasi dalam bisnis. Untuk mendapatkan kinerja organisasi yang tinggi maka setiap institusi tergantung pada tiga hal yaitu manusia, proses, dan teknologi. Hal yang paling penting adalah manusia, karena manusia memiliki karakteristik serta kapasitas. Prinsip pengukuran *human capital* menurut *Accenture HC Development* adalah:

   a. Penekanan pada investasi untuk meningkatkan nilai individu dan tenaga kerja pada umumnya.
   b. Meneliti kembali apakah organisasi telah menetapkan visi yang jelas dan disebarkan (seperti misi, visi, nilai inti, tujuan dan strategi)

5. **Ukuran *Human Capital Assesment and Accountability Framework* (HCAAF)**

   Menurut pendapat ini, *human capital system generally means the related set of policies and practices that an agency uses to accomplish some aspect of human*

capital management. Dalam pengertian ini, sistem *human capital* berhubungan dengan rangkaian kebijakan dan praktik yang digunakan oleh organisasi untuk menyukseskan program *human capital*. Prinsip-prinsip sistem layanan tersebut pada intinya meliputi perencanaan penyusunan tujuan, penerapan dan evaluasi. Kelima sistem tersebut adalah:

a. *Strategic Alignment (Planning and Goal Setting)*

Sistem pertama yang mendukung program *human capital* adalah *strategic alignment*. Menurut Lisa (2006) *strategic alignment* ini adalah *a system led by senior management typically the Chief Human Capital Officier (CHCO) that promotes alignment of human capital management strategies with agency mission, goals, and objectives by means of effective analysis, planning, investment, measurement and management of human capital management programs.*

Dalam pengertian ini strategic management merupakan sistem yang dijalankan oleh manajemen senior, biasanya adalah *Chief Human Officer* yang berusaha untuk menyesuaikan strategi HCM dengan misi organisasi, tujuan, yang diukur dari keefektifan

analisis, perencanaan investasi, pengukuran dan manajemen human capital. Tugas dari fungsi *human capital management* adalah menyesuaikan strategi *human capital management* dengan misi dan tujuan organisasi dan mengintegrasikan dengan rencana strategis dan anggaran.

b. *Leadership and Knowledge Management (Implementation)*

Kepemimpinan dan manajemen pengetahuan merupakan sistem yang memfokuskan pada kelangsungan kepemimpinan dengan mengidentifikasi dan merujuk pada potensi kesenjangan dalam kepemimpinan efektif, implementasi, dan perbaikan program dalam memperoleh pengetahuan dan mendorong pembelajaran.

Dalam pengertian ini kepemimpinan dan manajemen pengetahuan didefinisikan sebagai *is the HCAAF implementation system focused on identifying and addressing agency leadership competencies so that continuity of leadership is ensured, knowledge is shared across the organization, and an environment of continous learning is present.*

Manajemen pengetahuan dan kepemimpinan merupakan implementasi sistem HCAAF yang memfokuskan pada identifikasi dan merujuk pada kompetensi kepemimpinan sehingga kelangsungan kepemimpinan dapat dipertahankan, pengetahuan disebarkan ke seluruh organisasi dan lingkungan pembelajaran yang berkelanjutan tetap ada. Standar pelaksanaan dari sistem ini adalah pemimpin dan manajer dapat mengatur manusia secara efektif, meyakinkan kelangsungan kepemimpinan, mempertahankan lingkungan pembelajaran yang mendorong peningkatan kinerja dan menyediakan sarana untuk berbagi pengetahuan kritis ke seluruh organisasi. Manajemen pengetahuan harus didukung oleh investasi yang sesuai dalam pelatihan dan teknologi.

Human capital dan Manajemen Perubahan

Konsep modal manusia berkaitan dengan nilai tambah orang bagi organisasi. Chatzkel mengatakan bahwa sumber daya manusia merupakan pembeda antar organisasi dan dasar sebenarnya adalah untuk keunggulan kompetitif. Teori *human capital*, seperti yang dinyatakan oleh

Ehrenberg dan Smith, untuk mengkonseptualisasikan pekerja sebagai perwujudan seperangkat keterampilan yang dapat “disewakan atau ada nilai jual” kepada majikan. Pengetahuan dan keterampilan pekerja berasal dari pendidikan dan pelatihan, termasuk pelatihan yang membawa pengalaman yang menghasilkan nilai produktif (Baron and Amstrong, 2007).

Stewart (1997) mendefinisikan modal intelektual sebagai bahan baku intelektual seperti pengetahuan, informasi, properti intelektual, pengalaman, yang secara bersama-sama digunakan untuk menciptakan kesejahteraan dalam perusahaan. Modal intelektual (IC) adalah aset dasar dari pengetahuan organisasi, dalam membersihkan keberhasilan dan pertumbuhan berkelanjutan (Pasher and Ronen, 2011). Jamaludin Ancok mendefinisikan modal intelektual adalah perangkat yang diperlukan untuk menemukan peluang dan mengelola ancaman dalam kehidupan.

Modal intelektual sebagai potensi paling dasar bagi organisasi untuk membaca peluang dan ancaman dalam memastikan keberhasilan dan pertumbuhan berkelanjutan. Modal intelektual biasanya dipakai dalam pengertian modal manusia *(human capital)* yang meliputi pengetahuan,

keterampilan dan kapabilitas yang memungkinkan seseorang bertindak dengan cara baru. Atau menurut Baron dan Armstrong 2007 *human capital* atau *intellectual capital* memiliki unsur-unsur: pertama, modal manusia: pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan kapasitas untuk mengembangkan dan berinovasi dimiliki oleh orang-orang dalam suatu organisasi. Kedua, modal sosial: struktur, jaringan dan prosedur yang memungkinkan orang-orang untuk memperoleh dan mengembangkan modal intelektual. Ketiga, modal organisasi: pengetahuan dilembagakan yang dimiliki oleh organisasi yang disimpan dalam database, manual, dan lain-lain.

Human capital (modal intelektual) tentunya perlu dikelola sehingga organisasi benar-benar dapat menggunakan aset yang berharga tersebut. *Human capital management* berkaitan dengan mendapatkan, menganalisis, dan melaporkan nilai tambah dari modal intelektual, serta pengelolaan *human capital* dengan menganggap mereka sebagai asset dan menekankan bahwa keunggulan kompetitif dicapai dengan investasi strategis dalam aset melalui keterlibatan karyawan, manajemen bakat, pembelajaran dan pengembangan program (Armstrong, 2012). Pengelolaan modal manusia mencakup akumulasi pengetahuan,

keterampilan, pengalaman, kreativitas dan atribut lain yang relevan dengan modal manusia. Atribut-atribut yang melekat pada modal manusia (modal intelektual) sebagai sumber nilai organisasi ini, sehingga perlu pengelolaan oleh organisasi (HCM).

Konsep dari HCM menggambarkan individu menghasilkan, menyimpan, menggunakan pengetahuan dan keterampilan sebagai modal intelektual, kemudian pengetahuan individu mereka satu sama lain diinteraksikan, dan menghasilkan pengetahuan terlembagakan yang dimiliki oleh organisasi. Elemen manusia (individu) ini menurut Bontis adalah mereka yang mampu belajar, berubah, berinovasi dan memberikan dorongan kreatif yang jika benar termotivasi dapat menjamin kelangsungan hidup jangka panjang organisasi.

Modal intelektual dapat diklasifikasikan menjadi: modal manusia (*human capital*), modal *(structural capital),* dan modal relasional (*relational capital*). Djamaluddin Ancok melihat ketiganya sebagai modal organisasi yang disebutnya sebagai pendukung inovasi, yaitu: modal manusia (*human capital*), modal struktural (*structural capital*) dan modal kepemimpinan (*leadership capital*). Dan menurut Ancok modal manusia yang mampu menghasilkan

nilai: berupa: modal intelektual, modal emosional, modal sosial, modal moral dan modal kesehatan.

Modal manusia adalah pengetahuan individual yang tak terlihat dari para anggota yang dimiliki organisasi, *human capital* sebagai kombinasi dari pendidikan (*education*), warisan genetik (*genetic inheritance*), pengalaman dan sikap (*experience and attitudes*) terhadap hidup dan pekerjaan. Modal struktural pengetahuan tak terlihat yang merangkul organisasi (*tacit knowledge*), mengenal keberagaman yang sangat besar dari pemenuhan hubungan untuk mengelola perusahaan dalam sebuah cara yang terkoordinasi. Tanpa ini, *intellectual capital* hanya merupakan human capital. Sedangkan modal relasional merupakan pengetahuan yang komprehensif dalam bidang pemasaran (marketing) dan hubungan dengan pelanggan (*customer relations*), mencakup hmmm pengembangan pengetahuan mengenai pelanggan, pemasok atau yang berkaitan dengan pemerintah.

Modal manusia sebagai sumber inovasi organisasi, mencakup modal intelektual yang sangat besar peranannya di dalam menambah nilai suatu kegiatan. Berbagai perusahaan yang unggul dan meraih banyak keuntungan adalah perusahaan yang terus-menerus mengembangkan

sumber daya manusianya. Modal emosional (*Emotional Intelligence)* menggambarkan kemampuan manusia untuk mengenal dan mengelola emosi diri sendiri, serta memahami emosi orang lain agar dia dapat mengambil tindakan yang sesuai dalam berinteraksi dengan orang lain. Modal sosial merupakan kemampuan membangun jaringan sosial. Semakin luas pergaulan seseorang dan semakin luas jaringan hubungan sosial (*Social Networking*) semakin tinggi nilai seseorang. Modal ketabahan Paul G. Stoltz mengatakan ketabahan adalah modal untuk sukses dalam kehidupan apakah itu kehidupan pribadi ataukah kehidupan sebuah organisasi.

Modal moral sebagai perilaku sesuai dengan kaidah etik perusahaan memiliki berbagai perangkat pendukung etik, yang salah satunya adalah manusia yang memiliki moral yang mengharamkan perilaku yang melanggar etik. Dan modal kesehatan adalah badan atau raga adalah wadah untuk mendukung manifestasi semua modal di atas. Badan yang tidak sehat akan membuat semua modal di atas tidak muncul dengan maksimal. Oleh karena itu kesehatan adalah bagian dari modal manusia agar dia bisa bekerja dan berpikir secara produktif.

Modal intelektual (*human capital*) perlu dijaga dan dilindungi, upaya ini tidak terlepas dari pro dan kontra, apakah mau menjaga dan melakukan perubahan atau resisten terhadap perubahan. Manajemen perubahan menurut Portts dan LaMarsh adalah suatu proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses tersebut (Wibowo, 2012). Atau upaya yang dilakukan untuk mengelola akibat-akibat dan ditimbulkan karena terjadinya perubahan dalam organisasi, perubahan dapat terjadi karena sebab-sebab yang berasal dari dalam maupun luar organisasi.

Manajemen perubahan sebagai suatu proses mengelola penolakan (resisten) akibat dampak dari perubahan, sehingga diperoleh solusi yang diperlukan organisasi dengan metode pengelolaan dampak perubahan pada orang yang terlibat. Perubahan merupakan fenomena yang terjadi di setiap organisasi dengan tingkat kecepatan dan besaran perubahan yang beragam perubahan dapat muncul dengan berbagai wujud ukuran dan bentuk sehingga sulit mendapatkan akurasi pengelolaan perubahan.

manajemen perubahan dapat didekati dengan dua pendekatan yaitu perubahan terencana melenceng dan

perubahan darurat emergency. Robbinsmengatakan perubahan terencana adalah upaya-upaya perubahan yang bersifat proaktif dan secara sengaja dilakukan organisasi. sedangkan perubahan tidak terencana adalah jenis perubahan yang tidak dapat diantisipasi oleh organisasi. Bullock dan Batten dalam Wibowo 2012 mengatakan perubahan terencana dilakukan dalam 4 fase tindakan:

- Fase eksplorasi (explotationphase), tahap ini organisasi menggali dan memutuskan apakah ingin melakukan perubahan spesifik dalam operasi jika ia perlu komitmen sumber daya untuk merencanakan perubahan
- Fase perencanaan (planning fase), kasus yang menyangkut pemahaman masalah dan kepentingan organisasi
- Fase tindakan (action fase), fase ini mengimplementasikan perubahan yang ditarik dari perencanaan dengan proses menggerakkan organisasi dari keadaan sekarang bronsted keadaan yang akan datang futurestate
- Fase integrasi (integration fase), fase berkaitan dengan konsolidasi dan stabilisasi perubahan

Perubahan tidak terencana diarahkan pada lima gambaran organisasi yang dapat mengembangkan dan menghalangi keberhasilan perubahan yaitu:

- ❖ Struktur organisasi organizationalstructure perubahan struktur dengan banyak delegasi dan hierarki datar
- ❖ Budaya organisasi organisasional kultur upaya untuk mempengaruhi perubahan dalam organisasi dengan mengubah budayanya
- ❖ Organisasi pembelajaran organizationallearning pembelajaran dalam menyiapkan orang untuk bersedia melakukan perubahan atau membiarkan mereka mengalami perubahan
- ❖ perilaku manajerial manajerialbehavior memerlukan perubahan radikal dalam perilaku manajer manajer menjadi pemimpin fasilitator dan pelatih
- ❖ kekuatan dan politik powerandpolitics pentingnya mendapatkan dukungan dari manajer senior manager lokal serikat pekerja dan pekerja

merubah paradigma dari orientasi aset tangible ke aset intangible memerlukan kemampuan pengelolaan perubahan sehingga apa yang dihasilkan oleh resistensi tidak menjadi

penghalang perubahan. Untuk itu diperlukan modal-modal pengelolaan perubahan.

Resistensi Perubahan Terhadap *Asset Human capital*

Adanya rasa nyaman dengan kondisi yang ada mendorong munculnya penolakan atas perubahan, meskipun ada alasan-alasan lain seperti mempertahankan status quo, arah perubahan yang belum dipahami atau persoalan persoalan lainnya. Penolakan perubahan (*resistance to change*) tidak selalu berkonotasi negatif, karena adanya penolakan menjadi sebab pelaku perubahan lebih berhati-hati.

Perubahan terhadap asset intangible menjadi asset penting dalam organisasi, tentunya akan mengusik kenyamanan mereka dengan asset tangiblenya. Sebagai contoh mereka yang nyaman dengan perubahan-perubahan yang bersifat fisik akan merasa terusik bila alokasi *financial* dialihkan guna investasi dalam R & D, mereka akan merasa terusik ketika program kegiatan berorientasi pada pembangunan gedung dialihkan pada peningkatan kegiatan akademis dan pelayanan pelanggan (mahasiswa).

Modal intelektual sebagai aset yang dapat memenangkan persaingan jangka panjang dapat

memanfaatkan peluang dan antisipasi terhadap ancaman organisasi, karena sifatnya yang non fisik atau tidak berwujud dalam realisasinya tentu akan banyak mendapati resistensi. Penolakan dapat dilakukan oleh individu, kelompok atau organisasi, penolakan dapat berbentuk eksplisit maupun implisit seperti: protes, mogok, demonstrasi, loyalitas berkurang, motivasi kerja menurun, absensi meningkat, dan lainnya.

Resistensi individual dapat timbul karena kebiasaan, rasa aman, faktor ekonomi, takut atau ketidakpastian, dan persepsi. Resistensi individual, kelompok atau organisasi di karena: inersia struktural, fokus perubahan berdampak luas, inersia kelompok kerja, ancaman terhadap keahlian, ancaman terhadap hubungan kekuasaan yang telah ada, hubungan terhadap alokasi sumber daya.

Mengatasi penolakan individu maupun kelompok, Coch dan French Jr, mengusulkan enam taktik:

1. pendidikan dan komunikasi, yaitu memberikan penjelasan tentang latar belakang tujuan, akibat dari diadakan perubahan.
2. Partisipasi, ajak semua berperan serta mengambil keputusan, pimpinan hanya sebagai fasilitator dan motivator.

3. Memberikan kemudahan dan dukungan.
4. Negosiasi dengan pihak-pihak yang resisten terhadap perubahan.
5. Manipulasi dan kooptasi, yakni menutupi kondisi yang sesungguhnya dengan yang lebih menarik, menyebarkan rumor dan lainnya.
6. Paksaan, berikan ancaman dan jatuhkan hukuman terhadap yang resisten.

Penolakan-penolakan tersebut dapat didekati dengan manajemen perubahan, yang dikemukakan Kurt Lewin dalam Wibowo (2012), yaitu:

a. Tahap unfreezing, tahap pencairan kebekuan status quo dengan mengidentifikasi kebutuhan perubahan.
b. Tahap *changing* atau *movement* atau *cognitive restructuring*, tahap pembelajaran dimana orang diberi informasi baru, modal perilaku baru, cara baru dalam memandang sesuatu, atau gerak menuju perubahan dengan menciptakan kendali baru
c. Tahap *refreezing*, pembekuan kembali dengan mengembangkan, menciptakan, dan memelihara perubahan.

BAB 4. KONSEP HUMAN CAPITAL

Konsep Human capital Management

Seperti diketahui, *human capital* adalah kombinasi dari keterampilan, motivasi, keterlibatan dan komitmen tenaga kerja. Dalam proses manajemen *human capital* dibutuhkan strategi yaitu sebuah pendekatan bagaimana mengukur dan mengelola aspek-aspek kunci tenaga kerja (Huselid et. All: 1961). Selanjutnya strategi tersebut diperuntukkan dalam rangka mengetahui dampak kekuatan pengaruh lini bawah atas keberhasilan tenaga kerja yang menghasilkan satu keuntungan strategi kompetitif yang sulit ditiru. Dalam membangun sebuah sistem strategi *human capital* setidaknya ada tiga komponen yang paling penting yaitu efektivitas tim eksekutif, pemimpin yang memberikan hasil, dan keunggulan adalah posisi kunci yang tidak dapat ditawar-tawar. (Hall: 2008).

HCM berkaitan dengan bagaimana memperoleh, menganalisis dan melaporkan data yang menginformasikan nilai tambah strategis, investasi dan keputusan operasional manajemen orang-orang ditingkat korporasi dan pada tingkat manajemen di lapangan. Hal ini seperti ditekankan oleh Kearns (2006), HCM berkaitan dengan pengukuran tujuan,

bukan hanya pengukuran saja. Definisi karakteristik dari HCM adalah penggunaan metrik untuk memandu pendekatan untuk mengelola orang yang dianggap sebagai aktiva dan menekankan bahwa *competitive advantage* dicapai dengan investasi strategis dalam aset terbaru melalui keterlibatan karyawan dan retensi, manajemen bakat dan pembelajaran dan pengembangan program. HCM menyediakan jembatan antara SDM serta strategi bisnis.

Laporan Task Force (2003) menyatakan HCM melibatkan analisis sistematis, pengukuran dan evaluasi tentang bagaimana kebijakan dan praktek orang menciptakan nilai. HCM didefinisikan sebagai sebuah pendekatan manajemen orang-orang yang memperlakukan sebuah strategis tingkat tinggi terhadap masalah yang bukan hal operasional. Nalbantian et all (2004) menekankan aspek pengukuran tujuan dari HCM. Mereka mendefinisikan modal manusia seperti: stok akumulasi pengetahuan, keterampilan, pengalaman, kreativitas dan tenaga kerja dan atribut lain yang relevan menunjukkan bahwa HCM melibatkan menempatkan ke tempat metrik untuk mengukur nilai atribut ini dan menggunakan pengetahuan itu untuk secara efektif mengelola organisasi. HCM kadang-kadang didefinisikan secara lebih luas tanpa penekanan pada

pengukurannya. Chatzkel (2004) menyatakan bahwa: HCM adalah upaya terpadu untuk mengelola dan mengembangkan kemampuan manusia untuk mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi. Keams (2005) menjelaskan HCM sebagai total pengembangan potensi manusia yang dinyatakan sebagai nilai organisasi.

Human capital Management (HCM) menurut Chatzkel adalah merupakan upaya untuk mengelola dan mengembangkan kemampuan manusia untuk mencapai tingkat signifikan yang lebih tinggi secara kinerjanya. Sedangkan menurut Kearns bahwa *Human capital Management* adalah menciptakan nilai melalui orang dan merupakan filosofi pembangunan manusia.

Lebih lanjut dikemukakan *Human capital Management* adalah sebuah proses *creating value* (Ingham: 2007) orang-orang sebagai faktor kunci untuk keberlangsungan hidup setiap organisasi (Hall: 2008). *Human capital* muncul akibat dari pergeseran peran sumber daya manusia dalam organisasi dari sebagai beban menjadi aset/modal. (Jac Fitz-enZ 2009).

Terkait dengan upaya *creating value* pengelolaan manajemen sumber daya manusia merupakan katalisator yang mengaktifkan *intangible capital, inert of tangible*

capital material equipment dalam rangka memperbaiki efektivitas operasional (Jac Fitz-enZ, 2009). *Creating value* adalah upaya penciptaan nilai melalui membangun kapabilitas, penguatan arah strategi bisnis, dan mengutamakan peluang istimewa untuk mewujudkan keunggulan daya saing organisasi (Ilham, 2007). Senada dengan pandangan tersebut, Burud dan Tumolo (2004) berpendapat karena faktor manusia menentukan keberhasilan tujuan organisasi, maka perlu ditingkatkan yang mengenai *intellectual capital (talent*, *knowledge*, dan *skill*) dan *relationship capital* (hubungan dengan pelanggan, rekan, vendors dan *stakeholder* lainnya).

Dari uraian tersebut di atas, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa *human capital* merupakan kegiatan penciptaan, pengembangan, dan pengukuran serta pengungkitan sebuah nilai *(value) human resources* yang ada dalam suatu organisasi. Aktivitas dimaksud bertujuan untuk mewujudkan keunggulan daya saing yang tinggi bagi organisasi yang dilakukan melalui berbagai strategi serta manfaatnya. Merupakan konsep dan cara baru dalam pengelolaan organisasi mengenai tenaga kerjanya.

Creating value, sebagaimana disebut di atas merupakan upaya yang dilakukan dalam tahapan *human*

capital management. Hal ini menunjukkan bagaimana nilai dibangun dikembangkan kemudian ditingkatkan. Ingham (2007) menggambarkan posisi penting *human capital* dalam tataran organisasi, melalui peningkatan nilai *(value) human resources*.

Tujuan HCM

Empat tujuan mendasar dari HCM adalah untuk:

- menentukan dampak dari orang-orang di dalam bisnis dan kontribusi mereka terhadap pemegang saham;
- menunjukkan bahwa praktek HR menghasilkan nilai uang dalam hal, misalnya, pengembalian atas investasi ROI;
- memberikan bimbingan pada SDM masa depan dan strategi bisnis;
- menyediakan data diagnostik dan prediksi yang akan menginformasikan strategi dan praktek yang dirancang untuk meningkatkan efektivitas manajemen orang di dalam organisasi.

Alasan HCM

Task Force (2003) menyimpulkan bahwa transparansi yang lebih besar yang menciptakan nilai melalui kebijakan seseorang dan praktek pengelolaan manusia yang efektif akan menguntungkan organisasi dan stakeholder. Manajer, investor, pekerja, konsumen dan klien serta semua yang memiliki kepentingan.

Dalam industri yang berbasis pengetahuan khususnya dalam memperoleh, mengembangkan dan mempertahankan pengetahuan yang dapat dimasukkan ke dalam barang dan jasa adalah suatu kunci keberhasilan. Pengetahuan tidak dapat dengan mudah dipisahkan dari orang, informasi sumber daya manusia sangat penting dalam mendukung proses yang akan memungkinkan organisasi untuk mengelola berhasil pengetahuan mereka.

Walters (2006) menunjukkan bahwa: proses SDM yang efektif perlu diimbangi dengan pemahaman tentang dampaknya terhadap biaya bisnis. Hubungan lain mungkin kurang nyata atau lebih sulit untuk diukur misalnya, dampak keterlibatan karyawan pada faktor-faktor seperti produktivitas, pelayanan dan kualitas. Dalam semua kasus ini, bagaimanapun, penerapan pendekatan HC dengan proses yang tepat untuk pengukuran dan evaluasi kemungkinan

akan membantu memberikan wawasan berharga ke dalam dinamika karyawan dan kinerja bisnis.

Tahapan Human capital Management

Human capital management berada pada puncak dari satu tahapan yang membentuk piramida yang menggambarkan posisi *creating value, adding value*, dan *value for money* pada tahapan *human capital management* dengan penjelasan sebagai berikut:

Value for Money (Nilai untuk uang)

Nilai ini adalah mengacu pada nilai uang, dasar dan sebagian besar berwujud nilai yang bisa mewakili peningkatan efisiensi: perbaikan inkremental efektivitas, memenuhi persyaratan kepatuhan atau standar dasar. Nilai ini berguna, tetapi tidak selalu mewujudkan tujuan bisnis atau memberikan kepuasan pelanggan. Memiliki dampak langsung pada keuangan tetapi cukup substansial dan terbatas jika biaya dikurangi.

Adding Value (Nilai Tambah)

Nilai tambah merupakan kemampuan yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan bisnis. Kemampuan

ini berhubungan dengan perbaikan efisiensi tetapi cenderung dalam peningkatan efektivitas yang menyebabkan pertumbuhan, perubahan dan perkembangan. Nilai tambah biasanya memiliki dampak langsung pada keuangan melalui tindakan perbaikan dalam proses operasional, kepuasan pelanggan, dan sebagainya.

Creating Value (Penciptaan Nilai)

Nilai yang diciptakan merupakan kemampuan yang menawarkan potensi untuk mempertahankan dan mengubah cara kerja bisnis dengan menciptakan peluang baru untuk keunggulan kompetitif. Prinsip nilai yang diciptakan adalah bahwa perbaikan harus terus-menerus dilakukan dan selalu tidaklah cukup. Kemampuan menciptakan nilai diperlukan untuk memenangkan persaingan.

Creating value adalah bentuk pengembangan dari *maintence* serta salah satu perubahan dalam ekonomi secara bersama-sama meningkatkan aktivitas kompetisi dengan maksud memelihara *resources* dan kapabilitas tidak menurun pada tingkatan nilainya. Tren ini juga dimaksudkan untuk menciptakan nilai pada kondisi saat ini untuk waktu yang akan datang dan nilai ini dikaitkan dengan uang dalam lima tahun kedepan.

Setelah memahami apa yang diketahui tentang *creating value*, tentu saja bagaimana *value* tersebut dapat dicapai, terkait masalah ini Ingham mengklasifikasikan aktivitas dalam upaya *creating value* yaitu aktivitas yang berhubungan dengan:

- Membangun kapabilitas untuk masa depan *(build capability to the future)*
- Melakukan akselerasi pada strategi bisnis *(business strategy)*
- Menentukan keunggulan dari peluang utama yang dimiliki guna membangun keunggulan daya saing *(build competitive advantage)*

Langkah selanjutnya dalam pengelolaan *human capital* adalah mengembangkan nilai *(improving value)*. Menurut Hall (2008) setidaknya ada tiga komponen yang perlu diperhatikan dalam upaya membangun sistem *(building the system)* untuk mencapai keunggulan kompetitif adalah tergantung pada empat fungsi kekuatan besar yaitu dalam bidang: efektivitas tim eksekutif, kinerja pemimpin, mengalahkan pesaing dan kinerja karyawan.

Lebih lanjut digambarkan bahwa ada sistem yang dapat dikembangkan untuk memastikan bahwa orang-orang yang

mereka miliki saat ini menjadi lebih berharga dibanding tahun yang lalu. Kekuatan efektivitas tim eksekutif yang dimaksud Hall adalah tingginya Kinerja Tim Eksekutif sebagai gambaran keberhasilan dalam hal aspek struktural tim, yang memuat perubahan tentang, bagaimana cara kita dalam mendefinisikan kinerja, bagaimana menentukan kinerja kunci, dan bagaimana membangun sistem secara efektif untuk mengukur dan mengelola kinerja kunci tersebut.

Lebih lanjut dikatakan bahwa untuk mendefinisikan hasil kinerja setiap tim eksekutif adalah penting, sebagai langkah pertama Tim dapat memilih salah satu dari beberapa hasil menjadi rujukan tentang keuangan, operasional, dan pelanggan, atau anggota dapat memilih untuk menggabungkan ketiganya.

Sedangkan tentang bagaimana kita menentukan kinerja kunci dapat dilakukan melalui berbagai modal antara lain disebutkan: *Help a New Team Coalesce modal, Manage for In Year Performance modal,* dan *Manage for Organizational Capability Growth modal.* Namun dijelaskan lebih lanjut bahwa tidak ada satu modalpun yang dianggap terbaik untuk tim eksekutif yang menjamin bahwa cara itu akan mencapai hasil kunci. Akan tetapi paling tidak gambaran untuk modal

terbaik adalah salah satu yang memungkinkan tim tertentu untuk mencapai hasil yang dinyatakan kinerjanya.

Selanjutnya, langkah penting lainnya adalah bagaimana membangun sistem secara efektif untuk mengukur dan mengelola kinerja setiap tim. Sebuah sistem untuk mengukur dan mengelola hasil tim membutuhkan pemikiran ulang *scorecard* tim untuk memastikan bahwa setiap hasil muncul ditampilkan. Membutuhkan pemikiran ulang berfungsi untuk menentukan rencana sistem yang dibangun.

Selanjutnya untuk mengetahui efektivitas *human capital*, maka diperlukan suatu sistem pengukuran dan salah satu pendekatan yang ditawarkan oleh Huselid et all (1961) adalah *The Work Force Scorecard*, yaitu suatu sistem pengukuran hasil kerja tenaga kerja dalam hal untuk memaksimalkan kontribusi strategis tenaga kerja, organisasi harus:

a. Melihat kontribusi potensial tenaga kerja mereka dan bukan sebagai biaya yang harus diminimalkan (tantangan perspektif);
b. *Metric benchmarking* dengan langkah-langkah yang membedakan tingkat dampak strategis (tantangan metrik);

c. Manajer lini dan profesional HR bersama-sama bertanggung jawab atas kualitas tenaga kerja dan pelaksanaan strategi (tantangan eksekusi);
d. Manajer dan pemimpin akan membutuhkan strategi untuk bisnis, strategi untuk tenaga kerja, dan strategi untuk fungsi SDM. Mereka juga membutuhkan serangkaian metrik dan langkah-langkah untuk masing-masing tersebut, seperti sebuah *balanced scorecard,* sebuah *scorecard* tenaga kerja, dan *scorecard* SDM.

The scorecard untuk tenaga kerja digunakan untuk mengidentifikasi dan mengukur hasil, perilaku, kompetensi, pola piker, dan budaya yang dibutuhkan untuk keberhasilan tenaga kerja dan mengungkapkan bagaimana dampak dari masing-masing dimensi garis bawah. Dalam perspektif ini organisasi juga perlu berorientasi pada pelanggan atau luar sehingga SDM lebih ditekankan perannya dalam melihat dan menjalankan fungsinya.

Selain manfaat dari pendekatan tersebut diatas dalam buku *ROI of Human capital* Jac Fitz-enZ (2009) mengungkapkan dorongan untuk mengukur *human capital* ini merefleksikan perubahan perang manajemen sumber daya manusia dari peran administratif menjadi partner bisnis

yang strategis. Lebih lanjut dikatakan orang semakin menyadari bahwa sumber keunggulan bersaing bukan berasal dari desain produk atau layanan yang canggih, strategi pemasaran yang terbaik, desain teknologi, atau manajemen keuangan yang paling cerdas, tetapi berasal dari adanya sistem yang tepat, aktivitas memotivasi, mengelola organisasi sumber daya manusia.

Pada saat mengoptimalkan dan mengukur *Return On Investment (ROI)* pada *human capital,* perlu memahami bagaimana ketiga hal tersebut berinteraksi dengan bentuk *capital* lainnya, baik yang berwujud maupun yang tidak berwujud. *HC ROI* merupakan sejumlah benefit yang diperoleh organisasi atau tingkat pengembalian atau profitabilitas dari sejumlah uang yang dikeluarkan untuk membiayai tenaga kerja.

Jika diamati lebih dalam *workforces scorecard* dan HC ROI keduanya sangat berkaitan erat sama lain, dimana *scorecard* sebagai sebuah pendekatan pengukuran efektivitas sedangkan HC ROI merupakan standar pengukuran terhadap tingkat *benefit* yang diperoleh organisasi melalui pengembalian atas biaya yang dikeluarkan untuk tenaga kerja tentang seberapa besar manfaatnya sehubungan dengan sejumlah biaya yang sudah

dikorbankan. Artinya kedua pendekatan tersebut akan memperlihatkan capaian kualitas dan manfaat dengan jelas dari tenaga kerja, hal ini ditunjukkan semata-mata untuk mengetahui dan membuat *decision* atau *policy* organisasi yang lebih dapat dipertanggung jawabkan.

Sampai di sini dapat dipahami bahwa betapa pentingnya sebuah nilai dalam *human capital*. Nilai tersebut menjadi fokus aktivitas profesional SDM dalam mewujudkannya, sangat sulit memang lantaran nilai *human capital* seringkali tidak terlihat dan tidak berwujud *(intangible value)* akan tetapi merupakan sebuah aset yang harus dikelola dengan baik dan dipelihara seperti halnya aset organisasi yang berwujud *(tangible asset)* lainnya. Dalam beberapa konsep *human capital*, walaupun nilai tidak memiliki wujud tetapi pada dasarnya nilai tersebut dapat diukur *(measurement)* keberadaannya, diketahui dan ditingkatkan *(leveraging value)*.

Terkait dengan ungkapan di atas, nilai yang sudah diciptakan diharapkan bermanfaat bagi keuntungan strategis, maka untuk lebih optimal hasilnya, langkah selanjutnya dilakukan pengungkitan atau peningkatan atas nilai *(leveranging value)*. Dengan penyesuaian-penyesuaian

melalui setidaknya ada lima strategis adaptif menurut Burud dan Tumolo (2004) yang harus dilakukan yaitu:

1) Strategi berinvestasi melalui orang;
2) Strategi mengapa mengadopsi kekayaan baru;
3) Strategi memahami budaya organisasi;
4) Strategi mentransformasi praktik manajemen dan;
5) Strategi memastikan kesesuaian antara keyakinan, budaya dan praktik.

Teori modern untuk melakukan pengelolaan realitas baru dalam human capital, cara berfikir dan berperilaku baru yang radikal sangat dibutuhkan pada kondisi perubahan lingkungan bisnis, masyarakat, dan individu.

Setelah nilai diciptakan melalui *creating value* dikembangkan melalui *improving value* kemudian efektifitasnya diukur *(measurement value)* melalui *the workforce scorecard* ataupun *human capital return on investment* (HC ROI), maka langkah selanjutnya adalah meningkatkan atau mengungkit nilai tersebut *(leveraging value)* agar lebih bermanfaat untuk keunggulan daya saing suatu organisasi. Terkait masalah ini, maka kita akan dihadapkan pada strategi peningkatan nilai *human capital*, dimana pada aktivitas ini menurut Hall (2008) bahwa manusia adalah satu-satunya sumber daya *(resource)* yang

memiliki keunggulan kompetitif *(competitive advantage)*. Namun bagaimana cara kita mengenalinya dan bagaimana kita mengukur dan mengelolanya, apa strategi kita, dan seberapa banyak *human capital* yang dimiliki, mampukah *human capital* tersebut ditingkatkan dari tahun ke tahun. Meningkatkan *human capital* disini dimaksudkan dalam hal meningkatkan nilai sebagai sesuatu yang dianggap penting secara berkelanjutan dengan tujuan untuk memperoleh manfaat keunggulan daya saing suatu organisasi.

Burud dan Tumolo (2004) dalam bukunya yang berjudul *Leveraging The New Human capital: Adaptive Strategic, Result Achieved and Stories of Transformation* mengemukakan bahwa *Leveraging The New Human capital*, bukan sekedar mengingatkan perusahaan mencapai hasil lebih baik melalui orang seperti pada umumnya, melainkan cara ini dinilai sebagai sebuah strategi dalam mengelola SDM. Dalam menerapkan strategis yang bermanfaat bagi hasil dan proses transformasi setidaknya memuat hal-hal berikut:

1) Kekuatan kinerja sebagai realitas baru, diyakini bahwa tujuan perusahaan bukan semata-mata mencari keuntungan, melainkan komitmen saling terbuka dalam suatu lingkungan kerja, sehingga mendorong

adanya rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan. Akibatnya, mereka saling membantu untuk memecahkan teknik dan keseimbangan kerja termasuk masalah kehidupan.

2) Faktor manusia menentukan keberhasilan tujuan organisasi, melalui penerapan *intellectual capital (talent*, *knowledge*, dan *skill)* dan *relationship capital* (hubungan dengan pelanggan, rekan, vendors dan *stakeholders* lainnya).
3) Manusia adalah unsur yang terpenting untuk mencari keunggulan kompetitif melalui kreativitas dan pengetahuan yang mereka miliki hubungan mereka dengan customer, rekan kerja dan profesional network.
4) Kekuatan strategi adaptif dalam mengungkit *human capital*, terletak pada metode praktis beradaptasi

Dari aktivitas *leveraging value* di atas, selain dari upaya fundamental dalam aktivitas strategi adaptifnya, ada persoalan menarik bagi *Human capital Management* dan sekaligus menuntut kondisi ini memperoleh sejenis jaminan berkelanjutan. Persoalan tersebut jika diamati yaitu masalah *Social Capital*. Kita tidak lupa bahwa *human capital* adalah bagian dari sumber daya manusia pada tingkatan *adding value* (nilai tambah) di mana mereka tidak terlepas dari

asalnya sebagai *Human Resources* yang sudah dibekali dengan nilai tambah tersebut.

Sebagai manusia yang sudah membawa nilai-nilai akan semakin membutuhkan yang namanya hubungan dengan manusia lain. Dari berbagai literatur yang telah diuraikan diatas maka pada tahapan *leveraging value, focus* peningkatan yang dilakukan (setelah diamati) adalah lebih kaya pada persoalan *human relation*. Dalam kerangka ini manusia adalah unsur yang terpenting untuk mencari keunggulan kompetitif melalui segala potensi yang melekat pada dirinya baik dari segi fisik maupun intelektualitasnya. Sehingga memungkinkan untuk mengeksplorasi semua khasanah kreativitas, pengetahuan dan kapabilitas yang mereka miliki. Saya memandang adalah sah-sah saja apabila dimanfaatkan sepenuhnya oleh organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Akan tetapi, kita harus ingat bahwa manusia tetaplah manusia yang memiliki naluri berhubungan dengan manusia lain. Hal ini disebabkan oleh manusia sebagai makhluk sosial *(society)*. Dalam melakukan interaksi antar rekan kerja, komunitas, pelanggan, jaringan serikat pekerja, dan bahkan universal network. Menyikapi permasalahan ini, salah satu konsep yang dikembangkan oleh Baker (2000)

dalam bukunya *Achieving Success THRough Social Capital* bahwa melalui *Social Capital* kita lebih beruntung, dengan jaringan yang baik penting bagi kesehatan dan kesejahteraan emosional kita, dan untuk kehidupan yang bermakna bahkan hidup lebih lama.

Lebih lanjut Baker mengemukakan bahwa *social capital* merupakan jenis program pemberdayaan praktis untuk bergerak melampaui mitos individualisme dengan pengakuan bahwa kita semua selalu terhubung dan terkoneksi dalam sebuah jaringan dan hal ini dapat juga sebagai kunci sukses dan keberhasilan. Jaringan tersebut akan memberikan manfaat dan merupakan kebutuhan dalam mendukung dan mewujudkan visi serta mencapai tujuan. Oleh karena *social capital* dapat meningkatkan kekayaan, kesehatan, dari kebahagiaan dengan langkah menekan sumber daya yang tersembunyi dari kegiatan bisnis secara profesional yang diawali atau dimulai dengan jaringan pribadi. Dijelaskan pula bahwa jaringan dapat dievaluasi, dengan tujuan untuk memperbaiki praktik serta penerapannya dengan harapan agar kontribusi *human capital* lebih besar dari kepentingan orang lain.

Peran *Human capital Management*

Dave Ulrich (1997) menjelaskan empat peran *human capital* dalam membangun organisasi yang kuat, di antaranya:

- *Management of strategic human resource*, strategi ini membahas tentang proses masa depan;
- *Management of transformation and change*, kegiatan utamanya adalah membawa organisasi ke arah yang lebih produktif dengan tingkat keuntungan yang tumbuh secara berkesinambungan;
- *Management of firm infrastructure*, kegiatan pokoknya adalah melakukan suatu rekayasa ulang untuk menuju ke arah perbaikan organisasi;
- *Management of employee contribution*, merupakan suatu usaha untuk meningkatkan loyalitas kemampuan karyawan.

Strategi HCM dapat dikembangkan dengan mempergunakan data yang diberikan oleh pengukuran dan pelaporan HCM. Strategi HCM hanya dapat dipelajari dalam konteks perusahaan berbadan hukum dan strategi bisnis.

Adapun pendekatan yang digunakan HCM meliputi:

- menempatkan modal manusia sebagai aset dan pemeran pokok yang unggul dalam menciptakan kinerja bisnis maksimum;
- cara perhitungan dan pengelolaan modal manusia sama seperti yang dilakukan dalam pengelolaan modal financial;
- manajer perusahaan mampu belajar dari pengalamannya untuk membuat keputusan-keputusan yang lebih baik secara progresif.

Yang lebih ditekankan pada pendekatan HCM adalah pengembangan potensi karyawan dan staf manajemen. Karena itu maka ukuran-ukuran kinerja menjadi hal yang sangat penting. Yang perlu diingat dalam pengembangan HCM adalah tujuan fundamentalnya, yaitu untuk mencapai satu pemahaman yang lebih baik dalam memutuskan sesuatu hal yang harus dilaksanakan. Pada akhirnya HCM digunakan untuk mencapai tujuan yaitu memperhatikan bagaimana bisnis ditingkatkan, pengaruhnya terhadap kinerja

BAB 5. TAHAPAN HUMAN CAPITAL MANAGEMENT

Proses *human capital management* yang menekankan pada pengukuran, baik Baron ataupun John Ingham menyatakan bahwa pengukuran *(measurement)* dalam *human capital management* merupakan faktor kunci untuk menciptakan nilai tambah.

Proses *Human capital Management* merupakan serangkaian aktivitas measurement, reporting, evaluation, and action dan memungkinkan organisasi untuk mengoptimalkan produktivitas sumber daya manusianya melalui pengukuran, melaporkan, menganalisa, mengevaluasi dan melakukan aplikasi kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi (Baron & Amstrong, 2007). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar berikut ini:

Gambar: The Process of HCM

Sementara berdasarkan tulisan Dave Ulrich, Wayne Broadbank, Jac Fiz-enz serta penelitian yang dilakukan oleh CIPD UK, ada 4 (empat) kategori proses dalam *Human capital Process*, yaitu

❖ *Acquisition Process*, merupakan proses yang dilakukan oleh perusahaan guna memastikan bahwa di dalam pelaksanaan strategi usaha, perusahaan selalu memiliki kompetensi yang dibutuhkan, baik secara kuantitas maupun kualitas. Di dalam proses ini, didesain dan

diimplementasikan beberapa sistem *human capital*, terutama sistem perencanaan kekayaan manusia, sistem *assessment* dan sistem suksesi.

- *Development Process*, adalah proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk memastikan bahwa semua kekayaan manusia *(human assets)* yang sudah berada di tempatnya, akan mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi yang dimiliki setinggi-tingginya. Di dalam proses ini, didesain dan diimplementasikan beberapa sistem *human capital*, terutama sistem pembelajaran dan pengembangan serta sistem pengembangan kepemimpinan.
- *Engagement process* adalah proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk memastikan bahwa kekayaan manusianya, terutama mereka yang memiliki kompetensi dan kinerja tinggi, memiliki keterkaitan yang tinggi terhadap perusahaan. Di dalam proses ini didesain dan diimplementasikan beberapa sistem human capital, terutama sistem hubungan industrial dan hubungan kepegawaian.
- *Retention process* adalah proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk memastikan bahwa seluruh penghargaan yang diberikan perusahaan, dapat

mengelola kompetensi spesifik yang dibutuhkan perusahaan dan mempertahankan kinerja setiap individu di dalam perusahaan. Di dalam proses ini didesain dan diimplementasikan beberapa sistem *human capital*, seperti sistem imbal jasa dan sistem manajemen kinerja

Dalam proses *human capital management* ada beberapa hal yang perlu dipertimbangkan, antara lain:

a. Pendorong HCM

Pertanyaan tentang apa yang mendorong HCM palu dijawab sebelum melihat proses yang terlibat sebagai pemicu utama adalah:

- ❖ kebutuhan untuk mencapai tujuan strategis organisasi, pengakuan bahwa tujuan ini hanya dapat dicapai dengan penggunaan sumber daya secara efektif dan bahwa sumber daya kunci adalah orang, pengetahuannya, keterampilan dan kemampuan menciptakan nilai dan menghasilkan sumber daya manusia dan keunggulan kompetitif;
- ❖ apresiasi terhadap pentingnya memahami faktor-faktor yang akan menciptakan nilai melalui orang;
- ❖ kesadaran bahwa untuk memahami dan menerapkan faktor-faktor ini sedikit beda-beda, untuk mengukur

dan menilai dampak aktual dan potensial proses SDM dan pemanfaatan strategi bisnis dari hasil pengukuran tersebut;

- ❖ kebutuhan untuk memastikan bahwa proses HR memberikan nilai uang.

b. Arah HCM

Sebuah arah mempengaruhi bagaimana proses digunakan untuk menghasilkan hasil tertentu dan ini berarti sebagai penelitian kami telah menunjukkan, bahwa pendekatan akan berbeda antara organisasi tergantung pada hasil yang mereka rencanakan. Jadi, misalnya, bila arah internal HR dan sekitar menunjukkan nilai uang, pendekatan ini sangat berbeda dengan ketika itu tentang menentukan dampak dari orang-orang yang mempunyai kontribusi terhadap nilai pemegang saham. Selain itu HCM adalah sebuah proses dinamis dan evolusi yang penting untuk menekankan gagasan HCM sebagai sebuah proses. Hal ini tidak sulit untuk mencatat dan melaporkan data dasar meskipun beberapa kemampuan analitis diperlukan. Pada awal perjalanan organisasi dapat mengumpulkan data dasar tentang SDM misalnya mutasi karyawan dan absensi

c. **Pengukuran Human capital**

Becker et al (2001) menekankan: para HR harus dapat memastikan kontribusi strategis mereka untuk mengembangkan sistem pengukuran yang menampilkan dampak SDM terhadap kinerja bisnis. Mereka harus memahami bagaimana perusahaan menciptakan nilai dan bagaimana mengukur proses penciptaan nilai. Ini berarti terlibat dalam pengukuran modal manusia sebagaimana didefinisikan dan dijelaskan di bawah ini oleh Scarborough dan Elias (2002) bahwa proses pengukuran bisa sama pentingnya dari pengukuran itu sendiri.

Pengukuran modal manusia telah didefinisikan oleh IDS (2004) sebagai bagaimana menemukan link, korelasi, dan idealnya, sebab akibat, antara set berbeda dari data SDM menggunakan teknik statistik. CIPS (2004) menekankan bahwa pengukuran itu berhubungan dengan analisis pengalaman karyawan sebenarnya, bukan yang menyatakan program SDM dan kebijakan. Pengukuran modal manusia didasarkan pada data sumber daya manusia yang terdiri dari angka atau jumlah yang menggambarkan sumber daya manusia dalam suatu organisasi, yang merupakan aspek aspek tertentu dari

perilaku orang, atau menunjukkan skala kegiatan pengelolaan orang yang berbeda-beda.

Sebagai contoh, data yang bisa merujuk ke angka demografi pada ukuran dan komposisi tenaga kerja, atau jumlah lulusan, atau jumlah pelatihan yang telah dilakukan, atau jumlah lowongan yang telah diisi. Data modal manusia dapat diperlukan untuk keperluan mematuhi undang-undang yang berlaku dan untuk kebutuhan perekrutan tenaga kerja. Dengan demikian data yang mungkin tersedia pada jumlah orang yang meninggalkan organisasi selama jangka waktu tertentu, tapi ini akan ditafsirkan sebagai ukuran perputaran karyawan. Perlu membangun kebutuhan untuk cara ukuran tertentu atau metrik dapat menunjukkan data apa yang diperlukan untuk terlaksananya pengukuran. Sebuah metrik hanyalah kata lain untuk mengukur, meskipun itu memiliki konotasi yang lebih canggih.

Data yang telah dianalisa dan diinterpretasikan melalui langkah-langkah tertentu menyediakan data modal manusia dalam rangka memberikan dasar untuk evaluasi, perencanaan dan tindakan. Pada gilirannya, mengukur sebuah organisasi untuk menyediakan informasi yang dibutuhkan pada modal manusia

mungkin memiliki implikasi tidak hanya untuk jenis data yang dikumpulkan, tetapi juga untuk bagaimana data ini dikumpulkan. Banyak organisasi bergantung pada data dari sistem informasi komputer SDM yang dirancang untuk tujuan yang sangat berbeda. Akibatnya mereka mengalami kesulitan dengan menafsirkan data dan memastikan bahwa hal ini sebanding dengan data yang dikumpulkan dengan cara lain. Data dan tindakan diubah menjadi laporan sebagai dasar untuk pemahaman yang lebih besar dalam mengambil tindakan.

Ada kasus luar biasa bagi metode penilaian modal manusia. Masalahnya adalah untuk mengembangkan kerangka kerja yang dapat diandalkan informasi dapat dikumpulkan dan dianalisis seperti nilai tambah per karyawan, produktivitas dan tindakan perilaku karyawan (attrition dan ketidakhadiran tarif, frekuensi atau beratnya tingkat kecelakaan, dan penghematan biaya yang dihasilkan dari skema saran).

Becker et al (2001) mengacu pada kebutuhan untuk mengembangkan perspektif kinerja tinggi di mana SDM dan lainnya melihat HR sebagai sistem tertanam dalam sistem yang lebih besar dalam sebuah implementasi strategi organisasi. Mereka menyatakan bahwa:

“mengelola perusahaan dan mengukur hubungan antara kedua sistem dan kinerja perusahaan”. Sebuah sistem kerja kinerja tinggi adalah bagian penting dari pendekatan ini dalam:

- ❖ link seleksi perusahaan dan keputusan promosi untuk modal kompetensi haruslah divalidasi;
- ❖ mengembangkan strategi yang memberikan dukungan yang tepat untuk waktu dan efektif untuk keterampilan yang dituntut oleh implementasi strategi perusahaan;
- ❖ memberlakukan kebijakan manajemen kompensasi dan kinerja yang menarik, mempertahankan dan memotivasi karyawan berkinerja tinggi.

Modal manusia merupakan aset tidak berwujud penting dalam sebuah organisasi yang penting bagi keberhasilan bisnis. Diakui pentingnya mencapai keunggulan modal manusia telah menyebabkan minat dalam pengembangan metode pengukuran nilai aset tidak berwujud ini untuk alasan berikut:

- ❖ Modal manusia merupakan elemen kunci dari nilai pasar perusahaan. Sebuah studi penelitian yang dilakukan pada tahun 2003 (CFO Layanan

Penelitian) memperkirakan bahwa nilai modal manusia mewakili lebih dari 36% dari total pendapatan dalam sebuah orang-orang dalam organisasi menambah nilai dan ada kasus untuk menilai nilai ini untuk memberikan dasar bagi perencanaan SDM dan untuk memantau efektivitas dan dampak dari kebijakan dan praktek SDM.

- ❖ Proses identifikasi langkah dalam mengumpulkan dan menganalisis informasi yang berkaitan dengan mereka akan menjadi fokus perhatian organisasi pada apa yang perlu dilakukan untuk menemukan, menjaga, mengembangkan dan membuat penggunaan terbaik dari sumber daya manusianya.
- ❖ Pengukuran dapat digunakan untuk memantau kemajuan dalam mencapai tujuan strategis SDM dan umumnya untuk mengevaluasi efektivitas praktik HR.

Namun, beberapa telah menyarankan hati-hati tentang pengukuran. Leadbeater (2000) mengamati ukuran yang dapat menghasilkan pengukuran rumit yang memungkinkan para manajer untuk memanipulasi persepsi nilai yang merugikan investor. Faktanya adalah bahwa terlalu sedikit

langkah-langkah ini difokuskan pada acara perusahaan menciptakan nilai dan menghasilkan uang. Scarborough dan Elias (2002) menyimpulkan dari investigasi mereka bahwa set spesifik langkah-langkah atau organisasi metrik adalah kurang penting dibandingkan proses pengukuran dan penggunaan informasi yang dikumpulkan. Institut Studi Pekerjaan (Hartley dan Robey, 2005) menekankan bahwa pelaporan modal manusia bukan hanya tentang pengukuran. Donkin (2005) menekankan bahwa: bukan pengukuran terhadap diri sendiri adalah kunci sukses HCM, tapi pengukuran, dan praktek-praktek yang dihasilkannya. Efektivitas praktekpraktek ini sangat tergantung pada bagaimana mereka dirasakan dan dipahami oleh karyawan dan jenis perilaku kerja mereka termotivasi. kegunaan utamanya adalah untuk mengevaluasi biaya dan untuk menguji efektivitas strategi, menunjuk jalan ke perbaikan lebih lanjut.

d. Pelaporan HC

Pelaporan modal manusia yang berkaitan dengan bagaimana memberikan informasi mengenai seberapa baik sumber daya manusia dari suatu organisasi itu dikelola. Ada dua aspek pelaporan: pertama, pelaporan eksternal kepada

stakeholder. Aspek kedua adalah pelaporan internal yang menginformasikan pemangku kepentingan tentang bagaimana modal manusia dikelola dan dilengkapi dengan pernyataan tentang bagaimana informasi tersebut akan digunakan untuk memandu tindakan dimasa depan. Tujuannya adalah untuk menginformasikan pengambilan keputusan tentang HCM bukan hanya untuk sekedar merekam angka.

Laporan eksternal harus mewakili pemahaman atas hubungan antara kebijakan HCM, praktek dan strategi bisnis dan kinerja. Ini berarti bahwa hal itu biasanya harus menyertakan rincian tentang ukuran dan komposisi angkatan kerja, retensi karyawan dan motivasi, keterampilan, kompetensi dan pelatihan, remunerasi yang adil dan praktek kerja, dan kepemimpinan dan perencanaan suksesi. Laporan ini harus mengikuti proses yang sesuai untuk ditinjau oleh auditor, memberikan informasi dalam bentuk yang memungkinkan untuk diperbandingan dari waktu ke waktu dan menggunakan istilah yang umum diterima dan mudah didefinisikan.

Pelaporan internal harus dikaitkan dengan kerangka pelaporan eksternal tetapi lebih fokus pada implikasi praktis dari data yang telah dirakit dan dianalisis. Informasi dan

judul dari laporan internal yang harus disesuaikan dengan konteks dan kebutuhan organisasi tetapi bisa:

- ❖ Menetapkan informasi kuantitatif dan kualitatif ini mungkin termasuk data tentang ukuran dan komposisi tenaga kerja, kegiatan perencanaan dan retensi, absensi, motivasi, keterampilan dan kompetensi, kegiatan pembelajaran dan pengembangan, remunerasi dan praktik ketenagakerjaan yang adil, kepemimpinan dan suksesi dan hasil dari pendapat atau survey kepuasan kerja;
- ❖ Menganalisis ukuran kepuasan karyawan dan keterlibatan, pembandingan adalah mereka dengan data pada kinerja bisnis dan menunjukkan hubungan antara mereka;
- ❖ Menganalisis hasil benchmark eksternal;
- ❖ Mengidentifikasi arah kinerja utama dalam organisasi dan menunjukkan bagaimana HCM memberikan kontribusi untuk peningkatan nilai tambah di masing-masing daerah;
- ❖ Meninjau sejauh mana strategi manajemen orang, kebijakan dan praktek yang berkontribusi terhadap pencapaian tujuan bisnis;

- ❖ Menetapkan pengembalian investasi dalam pengelolaan dan pengembangan proyek-proyek orang dan mengevaluasi efektivitas investasi;
- ❖ Menarik kesimpulan tentang implikasi dari data untuk masa depan, strategi manajemen orang, kebijakan dan praktek.

Dalam penggunaan pendekatan evaluasi secara politis terdapat 6 enam langkah evaluasi:

- ❖ Tentukan dari analisis unsur-unsur penting yang menunjukkan di mana tindakan itu diperlukan;
- ❖ Menentukan tindakan yang diperlukan dan dengan mengacu pada data analitis mengidentifikasi pada klaten alternatif untuk memenuhi kebutuhan;
- ❖ Menilai kelebihan dan kekurangan masing-masing pendekatan;
- ❖ Meringkas data dan faktor-faktor lain yang mempengaruhi pilihan pendekatan;
- ❖ Tentukan kriteria untuk menentukan keberhasilan dari pendekatan yang dipilih;
- ❖ Siapkan kasus bisnis untuk pendekatan menggunakan data hmc untuk mendukung perencanaan.

Meskipun proses HCM dapat digambarkan sebagai rangkaian kegiatan yang dimulai dari pengukuran, pelaporan, analisis, evaluasi, tindakan dapat juga digambarkan sebagai pendekatan holistik untuk membuktikan nilai pada tiap orang dan menghasilkan nilai tambah dari mereka. HCM juga bisa dianggap sebagai sikap pikiran daripada serangkaian teknik keyakinan bahwa investasi pada orang yang sangat diinginkan tetapi itu harus dipertimbangkan sebagai investasi yang didukung oleh bukti.

BAB 6. IMPLEMENTASI HUMAN CAPITAL MANAGEMENT

Penerapan *human capital* berprinsip pada perusahaan memandang pentingnya bahwa karyawan merupakan pondasi bisnis dan karyawan yang membuat bisnis tetap ada serta karyawan mampu melejitkan perkembangan bisnis perusahaan sebagai partner yang strategis dalam berdaya saing. Proses dinamika organisasi yang berkualitas didukung oleh sumber daya manusia (SDM) yang baik dan kinerja organisasi yang efektif. Setiap perusahaan haruslah memiliki visi dan misi yang strategis untuk mengembangkan tujuan bisnisnya sesuai dengan rancangan jangka panjang yang disusun oleh manajemen maupun *stakeholder*.

Di dalam pondasi *human capital* sebagai pondasi bisnis perusahaan memiliki area *human asset* yang dapat dikelola, diarahkan, dan dikembangkan. *Human Asset* tersebut adalah berupa kompetensi yang ada dalam diri karyawan. Kompetensi diperlukan sebagai bagian dari kemampuan *skill* dalam menjalankan peran dan tanggung jawabnya. Kompetensi menjadi faktor utama dalam pengukuran kinerja karyawan. Kompetensi menjadi dasar implementasi HR *division* dalam pengelolaan dan

pendayagunaan sesuai dengan tuntutan organisasi. Memberikan fasilitas untuk pengembangan karir karyawan guna menciptakan harmonisasi iklim kompetitif yang di positif. Pengembangan kompetensi karyawan menjadi tanggung jawab organisasi dalam menjalankan ketiga fungsi pilar mencakup produktivitas, kualitas dari pelayanan di atas. Organisasi memiliki tanggung jawab formal dalam pengembangan kompetensi para karyawannya.

Dalam penerapan *human capital management* perlu diperhatikan beberapa hal berikut:

1. DATA HUMAN CAPITAL

Informasi yang ada akan berarti pada sumber daya manusia bergantung pada data yang mempunyai makna. Dalam makalah ini disampaikan data yang dimulai dari penilaian dari keseluruhan pertimbangan yang mempengaruhi pengumpulan data dan analisis.

Manajemen dan pengembangan orang secara profesional memiliki kekayaan data yang mereka miliki. Mereka memiliki data dari perekrutan, pelatihan, manajemen kinerja, dengan penggajian dan pendapat tenaga kerja. Mereka memiliki akses ke data dari pelanggan, indikator keuangan dan operasi. Tantangannya adalah tidak dalam

mencari data, melainkan dalam menafsirkan apa arti data tersebut. Mungkin cara termudah untuk mencapai tujuan ini adalah untuk mencari hubungan sebab akibat. Jadi, misalnya, manajer mungkin menyelidiki apakah pembayaran bonus benar-benar menyebabkan kinerja yang lebih tinggi. Ada tiga langkah dasar untuk membuktikan kausalitas:

- ❖ Menetapkan bahwa sebab dan akibat yang hadir pada saat yang sama, misalnya bawa pembayaran dan bonus dibuat maka kinerja meningkat;
- ❖ Menetapkan bahwa efek muncul setelah penyebabnya, yaitu bahwa pembayaran bonus dilakukan sebelum kinerjanya baik;
- ❖ Mengisolasi faktor lain yang juga dapat menyebabkan kinerja meningkat, misalnya pelatihan.

Ini tidak membutuhkan analisis statistik yang mahal dan memakan waktu. Secara umum manager lebih suka memakai memiliki jawaban atas beberapa pertanyaan dasar seperti:

- ❖ Apa isi dari data itu?
- ❖ Apa yang saya perlu perbaiki?
- ❖ Apa isu-isu yang perlu diperhatikan?

- ❖ Apakah ada tantangan besar yang akan saya miliki dan yang akan merugikan kinerja unit bisnis saya?
- ❖ Apa investasi modal manusia saya akan menghasilkan keuntungan terbaik?

Jenis-jenis utama data sebagaimana yang akan dijelaskan di bawah adalah data kinerja bisnis, data tanggung jawab sosial perusahaan, data pelanggan, demografi data, data pembangunan, data keragaman, data pendapat karyawan dan data SDM.

a. Data Kinerja Bisnis

Data Kinerja Bisnis adalah Data yang akan memberikan informasi mengenai kinerja bisnis yang bervariasi dari satu organisasi dengan organisasi lainnya. Namun, sebagian besar organisasi mengumpulkan data penjualan atau kepuasan pelanggan untuk mengukur data kinerja bisnis ini. Bentuk lain dari data yang dapat digunakan untuk menilai kinerja bisnis meliputi produktivitas, insiden cross-selling, pengakuan merk, loyalitas pelanggan, dan di sektor publik yang target yang ditetapkan pemerintah terpenuhi. Data ini bahkan dalam keadaan mentah yang dapat memberi informasi tentang kinerja kepada organisasi, terutama jika di

lacak dari waktu ke waktu atau jika dibandingkan dengan standar industri. Namun jika berkorelasi terhadap data karyawan, seperti komitmen keterlibatan, maka dapat digunakan untuk menghitung pengembalian keuangan diproyeksikan pada peningkatan kepuasan karyawan, komitmen atau kesetiaan

b. Data CSR

Data CSR semakin penting bagi organisasi. Lingkungan merupakan salah satu daerah yang disebutkan dalam *business review*. Data CSR dituntut semakin banyak pelanggan yang menginginkan standar etika tinggi dari sebuah bisnis bagaimana organisasi memperlakukan tenaga kerja, khususnya di dunia berkembang dan catatan mereka tentang masalah lingkungan. Beberapa organisasi diwawancarai untuk memasukkan CSR sebagai bagian dari proses pelaporan dan beberapa informasi sumber daya manusia ke dalam proses pelaporan CSR. Data CSR dapat dikorelasikan terhadap data pelanggan untuk melihat apakah meningkatkan catatan organisasi tentang kemungkinan akan menghasilkan peningkatan penjualan. Hal ini juga dapat dikorelasikan dengan data karyawan untuk melihat apakah terjadi peningkatan jumlah pelamar untuk pekerjaan itu

(karena mereka melihat organisasi sebagai sesuatu yang adil) tingkat komitmen dan kepuasan atau loyalitas organisasi.

c. Data Pelanggan

Data Pelanggan merupakan sumber penting dari data kinerja bisnis dan juga sumber data yang penting bagi dirinya sendiri. Dengan mengumpulkan data tentang opini pelanggan dan persepsi organisasi bisa lebih tahu tentang jenis perilaku yang mereka butuhkan untuk mendorong karyawan mereka, jenis teknik penjualan yang akan memberikan sebagian besar nilai dan produk dan jasa yang kemungkinan menjadi permintaan pelanggan di masa mendatang.

Beberapa organisasi yang diwawancarai menggunakan survei opini pelanggan yang diciptakan yang kemudian mereka berkorelasi terhadap bentuk-bentuk lain dari data untuk memberikan pelayanan yang sesuai dengan permintaan pasar. Standar Chartered Bank menggunakan kepuasan pelanggan sebagai salah satu hasil usaha dan kedua Norwich Union dan Pfizer menyebutkan bahwa mereka secara khusus melacak aktivitas pelanggan dan

umpan balik ini ke dalam proses informasi modal manusia mereka (CIPD, 2006).

d. Data Demografis

Kebanyakan organisasi, dan tentu saja semua orang yang diwawancarai mengumpulkan beberapa bentuk data demografis. Ini termasuk data usia, masa kerja etnisitas dan jenis kelamin dan lain-lain. Data ini digunakan dalam beberapa cara. Beberapa menggunakannya untuk membandingkan profil tenaga kerja dengan profil pasar tenaga kerja nasional guna mengidentifikasi potensi masalah.

Pada Departemen Pertahanan, misalnya, manajer mulai mengungkapkan kekhawatiran bahwa banyak anggota staf senior mempunyai umur lebih dari 45. Namun, saat mereka membandingkan profil mereka terhadap profil demografi nasional dan tren masa depan, mereka mulai memahami bahwa mereka cenderung semakin tergantung pada pekerja yang lebih tua. Organisasi-organisasi lain yang diwawancarai menggunakan data ini untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana mereka bisa mengatasi kesulitan untuk mengisi lowongan dan untuk mengakses informasi mengenai pasar tenaga kerja eksternal.

e. Data Pengembangan

Kompetensi dan keterampilan tenaga kerja sering disajikan sebagai komponen dasar modal manusia dan namun tidak semua orang yang mengumpulkan data pelatihan dan pengembangan. Namun, sebagian besar memang, dan mengumpulkan data yang meliputi jumlah kegiatan pelatihan yang diselenggarakan, hari pelatihan per-karyawan, dan pengguna program pembelajaran online dll.

Seorang manajer sumber daya manusia manusia mengatakan kepada kepada kita bahwa perhatian utama mereka adalah kemampuan, "…apakah orang memiliki keterampilan dan kompetensi untuk melakukan pekerjaan dan jika demikian bagaimana kita bisa membuktikannya?" Selain itu mereka mengumpulkan data pengembangan untuk memastikan bahwa orang-orang yang cocok untuk pekerjaan itu. Untuk pindah ke posisi kunci. Dengan cara ini data pembangunan juga terkait dengan perencanaan suksesi dan manajemen karir

Namun, kunci untuk sebagian besar orang yang diwawancarai adalah tentang mengukur pengaruh pelatihan terhadap kinerja di masa depan. Ini sulit tetapi tidak mustahil dan menekankan hubungan erat antara pembangunan dan

manajemen kinerja. Sejumlah faktor perlu dipertimbangkan ketika mencoba untuk mengkorelasikan data, termasuk:

- ❖ sejauh mana individu memiliki kesempatan untuk mengaplikasikan apa yang telah mereka dapatkan dengan pekerjaan mereka saat ini;
- ❖ apakah pelatihan adalah dapat meningkatkan kemampuan mereka dalam pekerjaan mereka saat ini atau menyiapkan mereka untuk peran masa depan;
- ❖ kriteria penilaian kinerja nya dan sejauh mana individu dapat mempengaruhi kriteria ini.

f. Keanekaragaman Data

Beberapa organisasi mengumpulkan data yang beragam untuk menghindari tuduhan diskriminasi. Sebagian besar organisasi keragaman data itu dikumpulkan dalam lingkup data demografi mengumpulkan informasi usia, jenis kelamin, ras dan cacat termasuk peluang pengembangan

Ada beberapa bukti yang mencerminkan keragaman basis pelanggan dalam angkatan kerja akan dapat meningkatkan kinerja bisnis dan data keanekaragaman dapat berkorelasi terhadap data pelanggan dan data kinerja bisnis untuk mengujinya dalam pelaksanaan di lapangan.

g. Data Pendapat Karyawan

Data tentang pendapat Karyawan adalah cara yang paling umum organisasi menilai tingkat kepuasan, keterlibatan, komitmen dan loyalitas. Modal kinerja yang dikembangkan oleh Purcell dan timnya timnya di Universitas Bath (Purcell et al, 2003) mengidentifikasi masalah ini sebagai driver penting dari upaya diskresioner dan kinerja bisnis.

Beberapa contoh dari jenis data pendapat karyawan yang dikumpulkan adalah:

- Survei iklim tenaga kerja;
- Survei kepemimpinan;
- Penilaian umpan balik 360 derajat;
- Umpan balik terhadap penilaian kinerja;
- Survei keterlibatan karyawan;
- Survei budaya;
- Survei sikap.

Nationwidee Building Society juga menggunakan data pendapat karyawan untuk memberi masukan ke dalam skenario permodelan yang memungkinkan manajer untuk memprediksi dampak keuangan dan kemungkinan berbagai tindakan yang berbeda dalam hal pengelolaan (CIPD, 2006)

h. Data SDM

Akhirnya, data tentang berbagai kegiatan dan aspek SDM secara rutin dikumpulkan oleh para praktisi. Jenis-jenis data SDM dikumpulkan dan digunakan untuk evaluasi modal manusia dan pelaporan tujuan termasuk:

- Pemantauan biaya operasi per kepala;
- Pendapatan atau laba per karyawan;
- Pemantauan penghasilan rata-rata;
- Permanen untuk rasio staf sementara;
- Gaji rata-rata;
- Diferensiasi upah berdasarkan kontribusi kinerja dan potensi;
- Angka perekrutan: lamanya waktu untuk merekrut, jumlah pelamar untuk setiap pekerjaan, tingkat keterampilan pelamar, dll.
- Rasio internal untuk rekrutmen eksternal;
- Data keamanan kesehatan;
- Data dari wawancara yang ada;
- Manajemen kinerja atau data penilaian;
- Perputaran karyawan dan retensi.

Perputaran dan retensi merupakan salah satu langkah kunci yang digunakan untuk oleh sebagian besar organisasi. Ini

adalah data yang sangat menarik karena biasanya relatif mudah untuk melampirkan biaya oleh karena itu untuk menghitung penghematan jika *turn over* dapat ditingkatkan.

Namun, pendekatan perhitungan omset berbeda dari satu organisasi ke organisasi, yang membuat perbandingan sulit. Terlepas dari omset dan retensi data, banyak data yang tercantum di atas tidak memberitahu organisasi dengan data mentah. Namun, setelah dianalisis dan dinilai dengan data-data lainnya bisa sangat informatif. Sebagai contoh, bekerja di Bath University mampu mengidentifikasi hubungan yang signifikan antara berbagai proses SDM dan tingkat komitmen, kepuasan dan loyalitas. Mereka menemukan ketika orang yang merasa cukup diperlakukan oleh proses manajemen kinerja, atau mampu menyeimbangkan pekerjaan dan komitmen, atau percaya bahwa ada minat yang tulus dalam perkembangan karir mereka, mereka juga merasa tinggi tingkat, komitmen dan kepuasan, yang pada gilirannya cenderung untuk meningkatkan usaha diskresioner mereka (didefinisikan sebagai upaya orang-orang sebagai tambahan untuk dimasukkan ke dalam pekerjaan mereka atas jumlah minimum yang diperlukan).

Demikian pula, data absensi yang dikumpulkan oleh sebagian besar organisasi, mungkin sebagai akibat dari

jumlah survei untuk menyoroti biaya ketidakhadiran. Namun, lagi-lagi organisasi mengambil pendekatan yang berbeda untuk data. Beberapa menyimpannya untuk memantau dan mengidentifikasi masalah dengan individu tertentu yang memiliki tingkat ketidakhadiran. Lainnya menggunakan angka-angka lebih sebagai indikator banyaknya masalah serius yang mendasarinya.

i. Masalah Dengan Pengumpulan Data

Sejumlah masalah dengan pengumpulan data diidentifikasi dari diskusi dengan praktisi dan lain-lain. Mungkin situasi yang paling adalah ketika perusahaan bergabung. Ini sering mengakibatkan dua data yang berbeda dari data yang dikumpulkan menggunakan teknik yang berbeda dan perhitungan yang berbeda, yang membuatnya lebih sulit untuk menilai tren atau membangun pengetahuannya. Kedua masalah yang paling umum terjadi di berbagai organisasi yang berbeda mungkin menggunakan sistem informasi SDM di mana informasi dikumpulkan dan dilaporkan dengan cara yang berbeda.

Masalah yang terakhir ini sangat akut dalam berbagai organisasi yang beroperasi di berbagai bidang bisnis yang berbeda. Salah satu organisasi tersebut digambarkan secara

grafis masalah dengan menceritakan bagaimana bahkan statistik sederhana seperti headcount tidak dapat diandalkan karena sistem yang berbeda digunakan di berbagai belahan bisnis dihitung angka dengan menggunakan rumus yang berbeda. The Royal Bank of Scotland, misalnya, mengumpulkan data dari semua bagian dari bisnis di seluruh dunia menggunakan berbagai sistem yang berbeda. Dengan menafsirkan ini dalam bentuk standar bank masih mampu menghasilkan informasi yang sangat cepat berarti untuk menginformasikan secara baik kegiatan pengelolaan orang dan bisnis (CIPD, 2006).

Untuk menangani masalah orang-orang HR perlu menjadi lebih yang kompeten dan lebih mampu mengekspresikan statistic, apa yang mereka inginkan dari teknologi dalam hal sifat data yang mereka butuhkan dan bagaimana ini perlu disajikan. Meskipun mereka tidak harus ahli dalam statistik, mereka setidaknya akan membutuhkan untuk dapat memahami apa metodenya berbeda dalam pengumpulan data maka perlu interpretasi dan analisis.

j. Petunjuk untuk Data Management

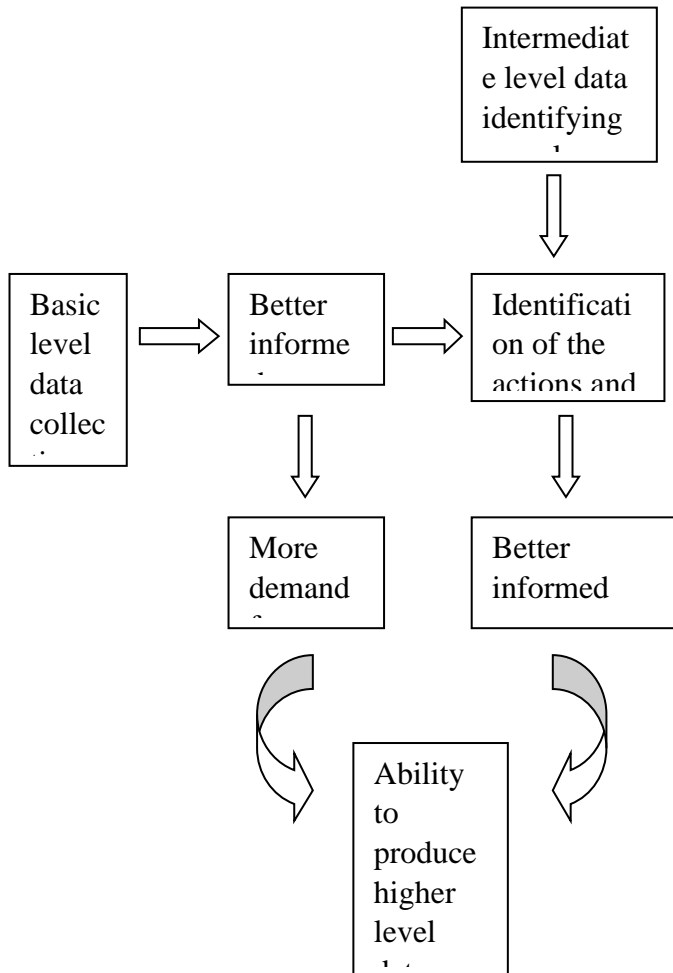
Ringkasan dari jenis data yang memiliki input ke HCM disajikan sejumlah tingkat dimana organisasi

beroperasi berkaitan dengan pengumpulan data dan manajemen. Model ini menekankan bahwa penting untuk memulai dengan dasar-dasar. Jika suatu organisasi tidak dapat menginformasikan dari luar secara akurat berapa banyak karyawan yang dimilikinya.

Langkah-langkah dasar untuk menghasilkan data berkualitas tentang modal manusia adalah sebagai berikut:

a. Mulailah dengan data dasar dan analisis dibatasi untuk mengidentifikasi tren dan pola dan apa data itu;
b. Menunjukkan integritas dengan memastikan bahwa data itu akurat, dapat diandalkan dan dinilai;
c. Maju ke tingkat yang lebih tinggi dari pengumpulan data, menunjukkan nilai proses tertentu dan memungkinkan para manajer untuk melihat bagaimana tindakan mereka dapat berdampak pada kinerja;
d. Identifikasi faktor pendorong kinerja bisnis.

Tujuan dari proses pengumpulan data harus dapat menciptakan siklus di mana hasil manajemen orang meningkat dari data yang diberikan kepada manajer lini yang memungkinkan rekomendasikan tindakan manajemen. Seiring waktu, ini akan menciptakan sebuah lingkungan baru

yang menjadi penyedia pengetahuan dan enabler baik orang manajemen yang mengarah ke peningkatan kinerja bisnis.

Gambar 6.1 Siklus pengumpulan data

Model pada Gambar 6.1 menggambarkan siklus ini. Ini mengidentifikasikan langkah yang diperlukan untuk mencapai suatu tahap dalam evaluasi dan pelaporan data modal manusia dimana fungsi SDM adalah membuat kontribusi nyata tentang pemahaman apa yang mendorong perbaikan pada *bottomline*.

k. Kesimpulan

Dalam bentuk mentah banyak jenis data yang dikumpulkan secara rutin oleh HR departemen yaitu dapat informasi informatif dan data yang paling dasar, data ini dapat mengungkapkan kontribusi wawasan dan nilai modal manusia menjadikannya data ini bernilai sebagai upaya mengumpulkan dan merekam. Bahkan data yang mentah dapat memberikan banyak informasi statistik yang bisa sangat persuasif ketika didukung dengan argumen kepada pimpinan. Namun informasi yang sebenarnya terjadi ketika datang berkorelasi atau dibandingkan. dalam bentuk yang paling sederhana ini bisa berarti mencari pola atau meminta serangkaian pertanyaan:

- ❖ Apakah tingkat ketidakhadiran yang tinggi di departemen dimana terdapat sejumlah besar

lowongan pekerjaan atau butuh waktu lama untuk mengisi kekosongan?

- ❖ Apakah ada kecelakaan pada bagian dari bisnis ini dimana staf lebih banyak dipekerjakan secara temporer?
- ❖ Apakah kebanyakan orang meninggalkan bisnis hanya ketika mereka telah menyelesaikan tingkat pelatihan tertentu?
- ❖ Apakah retensi meningkat ketika kekurangan diisi oleh pelamar internal?
- ❖ Apakah keuntungan atau pendapatan perkalian meningkat ketika ada pelatihan tambahan?

Pada tingkat yang lebih canggih langkah yang dapat dilakukan untuk mengkorelasikan data yang berbeda untuk mengidentifikasi jika ada sebab dan akibat terjadi. Namun, informasi yang paling berguna datang ketika teknik pemodalan yang diterapkan untuk memungkinkan identifikasi driver bisnis.

Tujuan pembuatan data SDM harus memberikan data kepada pengelola informasi untuk menginformasikan tindakan terbaik mereka bagaimana manajemen orang untuk meningkatkan kinerja dan peningkatan bisnis dan daya saing. Hal ini akan menghasilkan lingkaran sistem dimana:

HR baik = data yang lebih baik = wawasan bijaksana = kredibilitas = sebuah lingkungan baru, dan dimana HR akan ditempatkan pada pengambilan keputusan dan diandalkan untuk memberikan informasi yang berarti dan mendalam untuk menginformasikan sebuah tindakan.

Namun, ini hanya akan terjadi jika data HR mampu menghasilkan sesuatu yang bersifat material, dapat diandalkan dan dapat dipercaya dan memiliki makna bagi manajer. Hal ini penting karena itu data ini harus terus dievaluasi dan dinilai untuk memastikan bahwa data itu adalah kredibel dan kuat. Manajer tidak mungkin untuk bertindak dengan data itu jika mereka tidak percaya.

BAB 7. KONSEP RESOURCES DAN HUMAN CAPITAL MANAGEMENT

Konsep HRM dan HCM

Seperti telah diketahui, *Human capital Management* (HCM) menurut Chatzkel (2004) adalah merupakan upaya untuk mengelola dan mengembangkan kemampuan manusia untuk mencapai tingkat signifikan yang lebih tinggi secara kinerjanya. Sedangkan menurut Kearns 2005) bahwa *Human capital Management* adalah menciptakan nilai melalui orang dan merupakan filosofi pembangunan manusia.

Sementara *Human Resource Management* (HRM) atau Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut Gary Dessler (2006) adalah kebijakan dan praktek menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen dalam proses memperoleh, melatih, menilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan dan masalah keadilan. Sedangkan menurut pendapat John M. Ivancevich (2007) bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia yang secara khusus diisi dengan program yang bersangkutan dengan orang karyawan yang

dilakukan dalam fungsi organisasi yang paling efektif memfasilitasi penggunaan orang (karyawan) untuk mencapai tujuan organisasi dan individu.

Dave Ulrich menegaskan tentang perlunya eksekutif *human capital* memahami pelanggan perusahaan apa saja tuntutan dan keluhan mereka serta sejauh mana tingkat kepuasan mereka. Dia menuliskan bahwa fungsi unit manajemen SDM yang tidak lagi fokus hanya kepada pelanggan internal, tetapi juga pelanggan eksternal.

Seruan Ulrich ini patut direspon secara positif oleh praktisi ataupun HRD Division karena unit ini merupakan penentu awal dari proses penciptaan nilai bagi organisasi. Keberadaan unit SDM dalam organisasi merupakan bagian tidak terpisahkan dari bisnis organisasi. Dengan memahami pelanggan secara langsung, unit manajemen SDM bisa mengelola aspek SDM organisasi secara efisien dan efektif.

Dengan adanya istilah *human capital* sebagai *strategic business partner*, karena istilah ini masih asing di sebagian praktisi SDM di Indonesia, kemudian mereka mulai mempertanyakan apa persamaan dan perbedaan antara *Human capital* dan *Human Resource* yang saat ini dianggap lebih bersahabat di kalangan praktisi. Sehingga saat

perkuliahan itu pun saya tertarik sekilas membahas pertanyaan-pertanyaan tersebut.

Sehingga dari penjelasan pengertian tersebut diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa persamaan dari *Human Resource Management* HRM dengan *Human capital Management* HCM adalah *Human Resource Management* dan *Human capital Management* sama-sama untuk mengatur semua aspek dari manusia atau karyawan sebuah perusahaan dengan menggunakan fungsi-fungsi manajemen.

HCM dan HRM sistem menyediakan berbagai fungsi dan kemampuan untuk mengelola SDM bisnis proses otomatis, dan memberikan satu sumber informasi bagi karyawan. Kontemporer HCM dan HRM sistem penutup pegawai administrasi, kerja manajemen, rekrutmen, talent manajemen, pelatihan dan pengembangan manfaat, kompensasi dan payroll, waktu dan kehadiran, biaya manajemen, manajemen kinerja, kesehatan dan keselamatan, dan lainnya yang berhubungan dengan proses bisnis.

Persamaan Human Resource Management dengan Human capital Management Hcm

Garry Dessler adalah tokoh yang pertama kali mengenalkan konsep *Human Resource Management*

(HRM), menurutnya HRM menerapkan kebijakan dan praktek yang menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen dalam proses memperoleh, melatih, menilai, memberikan kompensasi, memperhatikan hubungan kerja, kesehatan, keamanan dan masalah keadilan.

Human capital Management (HCM) yang diperkenalkan oleh Chatzkel merupakan upaya untuk mengelola dan mengembangkan kemampuan manusia untuk mencapai tingkat signifikan yang lebih tinggi secara kinerjanya. Pendapat ini diperkuat oleh Kearns bahwa HCM adalah menciptakan nilai melalui orang dan merupakan filosofi pengembangan sumber daya manusia.

Sehingga dari penjelasan pengertian tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa persamaan dari HRM dan HCM adalah sama-sama untuk mengatur semua aspek dari manusia atau karyawan dengan menggunakan fungsi-fungsi manajemen. Sistem HCM dan HRM menyediakan berbagai fungsi dan kemampuan untuk mengelola SDM yang secara otomatis mendukung dalam mengaplikasikan bisnis proses. HCM dan HRM sama-sama menyediakan sistem administrasi karyawan, manajemen kinerja, rekrutmen, talent manajemen, pelatihan dan pengembangan,

kompensasi dan benefit, payroll, absensi, biaya operasional, kesehatan dan keselamatan, dan lainnya yang berhubungan dengan proses bisnis.

Perbedaan Human Resource Management (HRM) dengan Human capital Management (HCM)

Perbedaan *Human Resource Management* (HRM) dengan *Human capital Management* (HCM) menurut Gunawan Cokro 2008 adalah sebagai berikut:

- Perbedaan dari segi paradigma yaitu HCM memandang SDM (Sumber Daya Manusia) sebagai sumber kunci organisasi, sementara HRM memandang SDM hanya sebagai sumber daya pendukung;
- HCM memfokuskan diri dalam langkah-langkah strategis untuk memaksimalkan talenta guna menciptakan nilai (*creating value*) untuk dapat mengarahkan dan mengakselerasi strategi bisnis sedangkan HRM berfungsi pada menambah nilai *(add value)* dengan memastikan bahwa pengelolaan SDM mendukung pelaksanaan strategi bisnis
- Dari segi pengukuran efektivitas kontribusi SDM terhadap pencapaian organisasi. HCM memandang

penting sekali diketahui tingkat efektivitas pengelolaan *human capital* dalam pencapaian organisasi. Mengingat dari hasil pengukuran ini akan ditentukan arah strategi HCM organisasi. Karenanya pengembangan *measurement tools* dalam HCM menjadi penting. Bila dibandingkan dengan HRM, pengukuran kontribusi tersebut di atas sebenarnya sudah ada tetapi tidak sekuat di HCM

Sedangkan menurut Andrew Mayo (2006) *Professor of human capital management* dari Middlesex University, memberikan gambaran perbedaan antara human resources management (HRM) dengan human capital management (HCM) adalah berbeda pada penekanan dari *"the value of people and what they produce"* (Nilai manusia dan apa yang mereka hasilkan) dibandingkan dengan fokus dari fungsi *human resources* itu sendiri. Fokus HCM menilai dampak dari praktek *people management* dan kontribusinya pada ukuran garis batas terendah dari performa kinerjanya. Lain lagi menurut Kearns (2005) bahwa HCM adalah menciptakan Nilai seseorang dan tidak merupakan overhead, sedangkan di HRM dimana orang-orang dianggap signifikan sebagai biaya dan harus dikelola.

Dari beberapa definisi dari para ahli tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa perbedaan *Human Resource Management* (HRM) dengan *Human capital Management* (HCM) adalah HCM memandang SDM sebagai sumber kunci organisasi, dan orang dengan menggunakan strategi dengan alat ukur untuk menciptakan nilai (*creating value*) sehingga dapat mengarahkan dan mengakselerasi strategi bisnis dan tidak menganggap manusia sebagai biaya sedangkan HCM memandang SDM sebagai sumber pendukung dari suatu organisasi dan orang dianggap sebagai biaya dan harus dikelola dengan strategi beserta alat ukur yang sudah ada sebelumnya.

Untuk jelasnya perbedaan ini dapat dilihat pada tabel berikut:

No.	HRM Konsep	HCM Konsep
1.	HRM memandang SDM hanya sebagai sumber daya pendukung	HCM memandang SDM sebagai sumber kunci organisasi
2.	HRM berfokus pada menambah nilai (*add value*) dengan memastikan bahwa pengelolaan SDM	HCM memfokuskan diri dalam langkah-langkah strategis untuk memaksimalkan talenta guna menciptakan nilai

	mendukung pelaksanaan strategi	(*creating value*) untuk dapat mengarahkan dan mengakselerasi strategi bisnis
3.	HRM memandang SDM sebagai sumber pendukung dari suatu organisasi dan orang dianggap sebagai biaya dan harus dikelola dengan strategi beserta alat ukur yang sudah ada sebelumnya	HCM memandang SDM sebagai sumber kunci organisasi, dan orang dengan menggunakan strategi dengan alat ukur untuk menciptakan nilai (*creating value*) sehingga dapat mengarahkan dan mengakselerasi strategi bisnis dan tidak menganggap manusia sebagai biaya
	Pengukuran efektivitas kontribusi	**Pengukuran efektivitas kontribusi**
	HRM sebenarnya sudah melakukan pengukuran kontribusi kekayaan manusia terhadap perusahaan tetapi tidak	Memandang penting diketahui tingkat efektivitas pengelolaan kekayaan manusia dalam pencapaian organisasi.

	sekuat HCM	Dari hasil pengukuran ini akan ditentukan arah strategi HCM. Sehingga pengembangan *measurement tools* menjadi penting
	The value of people and what they produce	***The value of people and what they produce***
3.	HRM menilai SDM secara signifikan sebagai biaya dan harus dikelola	HCM menilai dampak dari praktek *People Management* dan kontribusinya diukur hingga garis batas terendah performa kinerja
4.		HCM menciptakan nilai seseorang dan tidak merupakan *overhead*
	Administrative System	**Administrative System**
5.	Bercirikan adanya proses *development* dan aktif sedangkan administrative hanya sebagai *support* manusia dalam	Bercirikan HR sebagai *strategic partner* dan administratif sudah dikomputerisasi berbasis IT. Manusia merupakan

	perusahaan, dititikberatkan sebagai sumber daya disamping sumber daya lainnya, seperti sumberdaya alam, tanah, pabrik, mesin dan modal. Perusahaan beranggapan bahwa manusia dapat habis apabila dieksploitasi secara berlebihan. Dengan dasar pengertian ini pula, banyak perusahaan yang mengartikan bahwa pengadaan dan pemeliharaan sumber daya manusia memerlukan biaya yang tidak sedikit, namun perusahaan tidak memperoleh banyak manfaat yang sepedan.	salah satu modal utama dalam perusahaan dengan nilai dan jumlah yang tidak terhingga, yang dapat dikelola dalam suatu proses, yang pada akhirnya menghasilkan *value creations* bagi para *stakeholders* seperti pemegang saham, konsumen, karyawan dan masyarakat.

Sementara menurut pendapat Mayo (2001) perbedaan penting antara HCM dan HRM adalah HRM adalah bahwa HCM memperlakukan manusia sebagai aset sedangkan yang HRM memperlakukan mereka sebagai biaya. Kearns (2005) percaya bahwa di HCM orang bertambah nilainya sementara di HRM orang diperlakukan sebagai biaya yang signifikan dan harus dikelola dengan baik.

Klaim bahwa karyawan HRM diperlakukan sebagai biaya tidak didukung oleh deskripsi konsep HRM yang disampaikan oleh penulis AS seperti Beer et al (1984) mereka menekankan perlunya perspektif jangka panjang dalam mengelola orang dan pertimbangan orang sebagai aset potensial daripada hanya sebagai variabel biaya. Fombrun et al (1984), secara eksplisit pekerja sebagai sumber daya kunci yang digunakan oleh manajer untuk mencapai keunggulan kompetitif bagi perusahaan mereka.

Guest (1987) berpendapat bahwa salah satu tujuan kebijakan utama dari HRM adalah integrasi strategis. Kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan isu HRM ke dalam rencana strategis, memastikan bahwa berbagai aspek HRM terpadu, dan menyediakan bagi manajer untuk

memasukkan suatu perspektif HRM dalam keputusan mereka.

Konsep MSDM strategis cocok dengan definisi yang lebih luas dari HCM cukup baik seperti terlihat pada definisi berikut sebagai fitur utama dari strategi HRM oleh Dyer dan Holder (1998):

- Tingkat organisasi karena strategi melibatkan keputusan tentang tujuan utama, kebijakan utama dan alokasi sumber daya;
- Fokus strategi adalah bisnis yang didorong dan fokus pada efektivitas organisasi, sehingga dalam perspektif ini orang yang dipandang terutama sebagai sumber daya yang harus dikelola menuju pencapaian tujuan bisnis strategisl;
- Kerangka strategi dengan sifatnya memberikan kerangka pemersatu yang sekaligus luas, berbagai kontingensi dan integratif. Mereka menggabungkan lengkap tujuan SDM dan kegiatan yang dirancang khusus untuk menyesuaikan lingkungan yang masih ada dan harus saling memperkuat atau sinergis.

Meskipun, seperti William Scott Jackson, direktur Pusat Penelitian Terapan HR di Oxford Brookes University

berpendapat (Oracle 2005), “Anda tidak bisa begitu saja memperlakukan orang sebagai asset, karena depersonalisasi mereka dan menyebabkan bahaya bahwa mereka yang dilihat dari segi keuangan saja, yang tidak sedikit untuk keterlibatan yang sangat penting”.

Namun, ada lagi yang lainnya HRM dan HCL tidak hanya tentang orang sebagai aset. Masing-masing juga berfokus pada pentingnya mengadopsi pendekatan terpadu dan strategis untuk mengelola orang, yang merupakan perhatian dari semua pemangku kepentingan dalam suatu organisasi tidak hanya berfungsi untuk manajemen orang.

Kearns (2005) menyebut manajemen melalui pengukuran biaya tujuannya adalah untuk membentuk garis yang jelas terlihat antara intervensi SDM dan keberhasilan organisasi: memberikan panduan tentang apa yang harus diukur, bagaimana mengukur dan bagaimana melaporkan hasil pengukuran, menggarisbawahi pentingnya menggunakan pengukuran untuk membuktikan bahwa orang-orang manajemen yang unggul adalah memberikan hasil yang lebih unggul dan untuk menunjukkan arah dimana strategi SDM harus dibawa; memperkuat perhatian pada biaya perlu sebagai dasar strategi HRM dan suatu proses pada kebutuhan untuk menciptakan nilai melalui orang dan

untuk pencapaian tujuan organisasi; memperkuat keyakinan HRM bahwa orang adalah aset daripada biaya; menekankan peran spesialis SDM seperti membuat strategi bagaimana kontribusinya untuk kesuksesan bisnis.

Konsep HCM melengkapi dan memperkuat konsep HRM. Ini tidak menggantinya kedua HCM dan HRM dan dapat dianggap sebagai komponen penting dalam proses manajemen orang dan keduanya membentuk dasar untuk mencapai keunggulan modal manusia melalui strategi berbasis sumber daya.

BAB 8. PENERAPAN SAP PADA HUMAN CAPITAL MANAGEMENT

Aplikasi *human capital management* yang dimaksudkan penulis dalam bab ini adalah penerapan *human capital management* pada lembaga institusi pendidikan, yaitu universitas. Modul SAP untuk *human capital management* (HCM) kebelakangan telah menjadi sebuah tren di kalangan industri, perusahaan, maupun institusi-institusi pemerintahan dan swasta yang juga mencakupi dunia pendidikan. Berkembangnya sebuah institusi menyebabkan pertumbuhan sumber daya manusia yang meningkat pula, hal ini dapat terjadi dikarenakan seiring pertumbuhan membuat proses bisnis utama dari institusi tersebut telah berkembang pesat dan tidak mungkin dapat dikelola dengan sumber daya manusia dalam jumlah kecil.

Hal ini pun terjadi di institusi dunia pendidikan salah satunya di universitas. Kebanyakan universitas di Indonesia mengalami kesulitan dalam mengelola karyawan yang semakin berkembang jumlahnya dan sudah tidak memungkinkan bagi pihak manajemen untuk mengelola data-data karyawan dengan hanya menggunakan cara

tradisional seperti menulis di dalam kertas ataupun hanya dengan menginput data ke program lunak penulisan seperti Microsoft Excel. Selain mengakibatkan tingginya error, hal ini juga mengakibatkan tingkat redudansi yang tinggi, tidak adanya *backup* data jika mungkin, suatu hari institusi tersebut mengalami bencana.

Adanya sistem informasi dalam pengelolaan data-data tersebut telah terbukti sangat membantu untuk mengatasi permasalahan yang ada salah satu solusinya adalah dengan menggunakan modul HCM dari SAP.

Secara garis besar, kebanyakan perusahaan mengadopsi sistem yang dikembangkan SAP dikarenakan perangkat lunak yang ditawarkan memang menawarkan berbagai keuntungan antara lain:

- ❖ Adanya tingkat integrasi yang tinggi antara aplikasi-aplikasi individu yang mungkin digunakan oleh masing-masing institusi sehingga konsistensi data akan terjamin dan menyebabkan tingkat redudansi yang rendah;
- ❖ SAP mampu mengintegrasikan proses end-to-end secara ringkas;

- SAP mampu mendukung untuk mentransformasikan institusi, perusahaan atau organisasi secara menyeluruh;
- Mengurangi jumlah biaya dan waktu yang digunakan untuk mengembangkan dan menguji semua program-program yang ada dalam satu perusahaan. Untuk itulah kebanyakan perusahaan akan mencoba menggunakan *tool* yang tersedia dalam SAP;
- Banyaknya perusahaan yang telah mengadopsi sistem tersebut untuk mengintegrasikan proses bisnisnya.

Dalam mySAP ERP HCM terdapat beberapa elemen yang telah disebutkan sebelumnya. Elemen-elemen tersebut digunakan sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan menurut proses siklus yang secara umum dilakukan sebagai berikut:

1. *Recruitment*

   Perekrutan adalah proses awal dari seorang karyawan masuk dan bekerja dalam suatu universitas. Dari proses perekrutan ini dapat diketahui apakah seorang pelamar akhirnya bisa diterima dan bekerja di universitas atau tidak. Dari iklan lowongan pekerjaan dalam *advertisement*, pelamar kemudian akan mengirim data

diri untuk lamaran pekerjaan dapat melalui *on paper* atau email. Integrasi antara *recruitment* dan *Managers Dekstop* akan memungkinkan manajer untuk melihat dan memaintain data pelamar. Jika seorang pelamar bisa diterima, data pelamar tersebut akan ditransfer kedalam data karyawan sebagai *employee file*.

2. *Personal management*

   Personal management diperlukan untuk memastikan setiap karyawan mendapatkan pelatihan untuk melakukan pekerjaan dengan baik sesuai dengan target perusahaan. *Personal management* ini dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan itu sendiri. Selain itu juga dapat mendukung pencapaian sasaran perusahaan dengan cara merinci tujuan-tujuan yang akan dilakukan, mengelola Appraisal dan membuat *Compensation Adjustment, Performance Management* membutuhkan integrasi antara proses *recruitment* karena untuk menentukan apakah seorang karyawan baru membutuhkan sebuat pelatihan atau tidak.

3. *Personal development*

   Pada siklus ini dapat menentukan dan merencanakan sebuah *training* yang dibutuhkan karyawan dengan melakukan intgrasi antara *training* dan *event*

management. Pelatihan yang dilakukan digunakan untuk menunjang pekerjaan yang akan dikerjakan oleh karyawan.

4. *Training and event management*

   Siklus ini membutuhkan integrasi antara komponen yang menunjang perencanaan, pengeksekusian dan pengaturan pelajaran *training* dan bisnis event. Proses yang dilakukan pada training ini yaitu:

   - Perencanaan bisnis event;
   - Katalog bisinis event;
   - Rincian aktivitas;
   - Melakukan pekerjaan yang berulang seperti follow up, memesan tempat.

5. *Tim manajemen*

   Pada siklus ini membantu dalam segala proses yang berhubungan dengan perencanaan, pencatatan dan evaluasi karyawan dalam hal kehadiran dan waku absen. Informasi yang menyediakan waktu dan performa kerja sangat penting dalam elemen HCM. Pada pencatatan data waktu juga dapat diintgrasikan antar area HCM seperti *training* dan *event management.*

6. Penilaian

Fungsi penilaian dapat membantu dalam menilai proses yang sedang berjalan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Penilaian ini digunakan untuk menilai kinerja sebuah universitas dan karyawan yang bekerja di dalamnya. Pengintegrasian antar komponen mySAP dapat berarti:

- Integrasi dengan *personel development* dapat mentransfer kebutuhan karyawan dalam posisi dan kualifikasi tertentu;
- Integrasi dengan *strategic enterprise management* dapat menunjukkan tujuan departemen;
- Integrasi dengan komponen *management* dapat mengotomatisasi *default* penyesuaian kompensasi;
- Integrasi dengan bisnis *information warehouse* dapat menyusun analisis dalam sebuah penilaian.

7. *Payroll*

Proses yang sangat terkait erat dengan *time management* adalah penggajian. *Time management* dikelola dengan baik dan bertujuan agar proses perhitungan gaji setiap karyawannya terbentuk secara akurat berdasarkan waktu jam kerja yang telah dicatat dan absen dari setiap

karyawan. Pengelolaan gaji dalam *payroll process* ini tidak hanya berdasarkan elemen-elemen remunerasi yang dimiliki setiap karyawan dan semua ini diolah dalam sistem *Payroll*.

8. *Personnel cost planning*

   Proses ini dapat menggambarkan basis data yang sangat luas dan dapat diintegrasikan dengan aplikasi lainnya. Perencanaan dalam proses ini dapat digunakan untuk:

   - Membuat *budget* untuk *training* dan *event management*;
   - Mentransfer data untuk *controlling*;
   - Mengeluarkan proyeksi biaya untuk analisis dalam SAP *bisnis information warehouse*.

Jika ditelaah proses-proses di HCM secara nyata, selain yang dipaparkan oleh SAP, dapat juga dipecahkan menjadi seperti:

1. *Man Power Planning*

   Istilah proses perencanaan sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk membantu kinerja yang dijalankan dalam universitas. Proses ini diperlukan untuk menentukan struktur organisasi yang tepat beserta posisi-posisi yang dibutuhkan didalamnya.

2. *Management of Organizaation Master Data*

   Management of Organizaation Master Data adalah proses membuat unit organisasi baru, memperbaruhi unit, menetapkan *cost center* untuk unit organisasi, dan delimit unit organisasi. Adapun yang dimaksud organisasi disini merujuk kepada departemen baru yang dibuat untuk menunjang kinerja di dalam universitas. Proses ini dapat dilakukan jika telah dibuat MPP (*Man Power Planning*).

3. *Management of Position Master Data*

   Management of Position Master Data adalah proses membuat posisi baru beserta deskripsi pekerjaannya, memperbaruhi posisi, dan delete posisi. Proses ini dilakukan setelah ada unit organisasi yang akan di *assign* dengan posisi.

4. *Hiring*

   Untuk menempati posisi kosong yang ada pada unit organisasi, maka akan dilakukan perekrutan. Setelah proses perekrutan selesai maka akan dilakukan proses *hiring* karyawan. Proses *hiring* mencakup orientasi karyawan baru dan memasukkan data-data karyawan ke dalam master data karyawan di dalam sistem. Umumnya

setiap karyawan yang telah dihiring akan dikelompokkan ke dalam 4 kategori:

a. *Permanent*: kategori ini diperuntukkan bagi karyawan yang di-*hire* sebagai pegawai tetap di perusahaan. Untuk memperoleh status *permanent*, karyawan dapat melewati masa percobaan selama 3 bulan (*probation*) atau tanpa melalui masa percobaan.
b. *Contract*: kategori ini diperuntukkan bagi karyawan yang di-*hire* sebagai pegawai kontrak di perusahaan. Ada 2 sub kategori untuk kontrak:
   - Kontrak dengan masa 6 bulan
   - Kontrak dengan masa 1 tahun
c. *Retired contract*: kategori ini diperuntukkan bagi pesiunan karyawan yang di-*hire* kembali oleh perusahaan. Pada kategori ini juga terdapat 2 sub kategori:
   - Kontrak dengan masa 6 bulan
   - Kontrak dengan masa 1 tahun
d. *Expatriat:* kategori ini diperuntukkan bagi karyawan asing yang bekerja di dalam perusahaan. Karyawan dengan status *expatriat* dapat di-*hire* sebagai karyawan kontrak (*contract*). Status karyawan

expatriat dibedakan dari ketiga kategori lainnya untuk membedakan penanganan gaji, pajak, maupun tunjangan nantinya.

5. *Permanent*

   Permanent adalah status karyawan baru sebagai karyawan tetap di universitas dengan melalui masa percobaan atau tanpa melalui masa percobaan.

6. *Contract* I

   Contract I adalah status karyawan baru sebagai karyawan kontrak dengan masa kontrak 6 bulan atau masa kontrak 1 tahun.

7. *Probation*

   Probation adalah masa percobaan 3 bulan yang akan dilalui oleh beberapa karyawan baru sebelum resmi menjadi karyawan tetap. Pada akhir masa percobaan tiap kepala departemen yang terkait akan memutuskan apakah karyawan akan diterima sebagai karyawan tetap atau tidak.

8. *The Appointment to Permanent*

   The Appointment to Permanent adalah proses penunjukkan karyawan baru sebagai karyawan tetap secara resmi. Proses ini dapat dilakukan langsung setelah

proses hiring atau melalui proses *probation* terlebih dahulu.

9. *Extension Contract*

   Extension Contract adalah proses perpanjangan kontrak kerja karyawan. Karyawan dengan masa kontrak 6 bulan dapat diperpanjang kembali dengan masa kontrak 6 bulan maupun 1 tahun. Sedangkan karyawan dengan masa kontrak 1 tahun dapat memperpanjang kembali kontraknya dengan masa kontrak 1 tahun maupun 6 bulan. Perpanjangan kontrak hanya boleh dilakukan 1 kali untuk 1 personnel number, dikarenakan aturan di Indonesia yang hanya memperbolehkan karyawan untuk dikontrak 2 kali

10. *Contract* II

    Contract II adalah status karyawan kontrak yang kontraknya telah diperpanjang dari *contract* I menjadi *contract* II.

11. *Re-hiring*

    Re-hiring adalah proses *hiring* kembali karyawan yang telah habis masa kontrak duanya, yang kontraknya tidak dapat diperpanjang kembali. Proses *re-hiring* dilakukan dengan membuat kontrak baru dengan *personnel number* yang berbeda untuk karyawan tersebut. Proses *re-hiring*

ini dapat meng-*hiring* karyawan kembali sebagai karyawan kontrak atau menjadi karyawan permanen.

12. *Transfer*

    Transfer adalah proses pemindahan karyawan ke anak cabang perusahaan lain atau memindahkan karyawan ke departemen lain dalam perusahaan.

13. *Organizational Reassignment*

    Organizational Reassignment adalah proses memperbaruhi jabatan karyawan karena adanya perubahan struktur organisasi pada manajemen universitas.

14. *Promotion*

    Promotion adalah proses naik pangkat atau jabatan bagi karyawan yang memiliki hasil evaluasi kemampuan dan kinerja baik, yang diajukan oleh kepala departemen yang terkait.

15. *Demotion*

    Demotion adalah proses turun pangkat atau jabatan bagi karyawan yang memiliki kinerja buruk atau dianggap tidak layak untuk menempati jabatan tersebut oleh kepala departemen yang terkait.

16. *Disciplinary action*

Disciplinary action adalah proses penentuan dan pembuatan surat peringatan (*Warning Letter*) bagi karyawan yang melanggar aturan universitas.

17. *Personnel Master Data Change*

    Personnel Master Data Change adalah proses untuk memperbaruhi data-data pribadi karyawan yang telah berubah berdasarkan permintaan karyawan untuk kepentingan administrasi universitas.

18. *Suspension*

    Suspension adalah proses perijinan yang diajukan karyawan kepada pihak manajemen universitas dikarenakan sakit. Ada 4 kategori *suspense*:

    a. Suspensi pertama

       Suspensi pertama ditujukan kepada karyawan yang tidak masuk kerja selama kurang dari 3 bulan. Pada kategori ini gaji karyawan tetap dibayar penuh (100%).

    b. Suspensi kedua

       Suspensi kedua ditujukan kepada karyawan yang tidak masuk kerja selama lebih dari 3 bulan dan kurang dari 6 bulan. Pada kategori ini gaji karyawan yang dibayarkan akan dipotong 25%.

    c. Suspensi ketiga

Suspensi ketiga ditujukan kepada karyawan yang tidak masuk kerja selama lebih dari 6 bulan dan kurang dari 9 bulan. Pada kategori ini gaji karyawan yang dibayarkan akan dipotong 50%.

d. Suspensi keempat

   Suspensi keempat ditujukan kepada karyawan yang tidak masuk kerja selama lebih dari 9 bulan. Pada kategori ini gaji karyawan yang dibayarkan akan dipotong 75%.

19. *Return from Suspension*

    Proses ini adalah proses tambahan yang dilakukan untuk mengakhiri masa suspensi karyawan dan mengembalikan status kontrak karyawan, jika karyawan permanen maka dari *suspension* menjadi permanen, dan jika karyawan kontrak maka dari *suspension* menjadi kontrak.

20. *End of Probation*

    Proses ini dilakukan untuk mengakhiri masa percobaan calon karyawan tetap yang gagal melewati masa percobaan yang diberikan perusahaan.

21. *Resignation*

    Resignation adalah proses pengunduran diri yang dilakukan karyawan untuk berhenti kerja dari perusahaan.

22. *Retirement*

    Retirement adalah proses penghentian kesepakatan kerja untuk karyawan yang pensiun.

23. *Lay off*

    Lay off adalah proses pemecatan karyawan yang dilakukan pihak manajemen universitas karena adanya pelanggaran yang dilakukan karyawan atau hal-hal lain yang menyebabkan perusahaan ungin memutuskan hubungan kerja.

24. *End of Contract*

    End of Contract adalah proses penghentian kesepakatan kerja akibat masa kontrak kerja yang telah berakhir.

Pada intinya, proses di atas secara umum dapat berlaku bagi tiap manajemen universitas maupun untuk institusi lainnya walau tidak menutup kemungkingan ada beberapa hal yang berbeda dalam pengelolaan SDM yang dilakukan karena harus didasarkan budaya manajemen universitas, kebutuhan, dsb. Salah satu hal yang mungkin

berbeda adalah masa kontrak yang diberikan tiap universitas. Ada beberapa universitas yang mengikat kontrak minimal 2 tahun dan untuk memperpanjang kontrak minimal adalah 1 tahun, dan lain-lainnya. Karenanya masa jangka kontrak yang dipaparkan di atas tidaklah bersifat mutlak.

Modul HCM di SAP tidak hanya memberikan kemudahan untuk pembagian kerja, penggajian, *recruitmen*, dan lainnya. Namun, modul HCM dari SAP juga memberikan sebuah ruang bagi pihak manajemen untuk melakukan integrasi dengan sistem lainnya yang mungkin digunakan oleh pihak universitas. Sebagai contoh: Universitas A yang menggunakan sistem absensi yang dikembangkan sendiri oleh pihak Universitas. Tidak menutup kemungkinan bagi pihak Universitas A yang melakukan integrasi dengan modul HCM yang digunakan karena SAP memang memberikan kapasitas tersebut bagi klien yang menggunakan produknya. Dengan integrasi yang dilakukan, Universitas A dapat memantau jadwal absen seluruh karyawan termasuk dosen, nantinya data tersebut dapat digunakan Universitas A untuk mengatur *payroll* yang tepat bagi masing-masing individu.

Ini hanya salah satu contoh kecil untuk menunjukkan integrasi yang diberikan modul HCM dari SAP bagi

universitas. Tidak memungkinkan bagi Universitas untuk menggunakan modul lainnya karena proses bisnis yang berjalan di universitas berbeda dan tidak sesuai dijalankan dengan *best-practices* yang ditawarkan SAP.

Manfaat Human capital Management

Biaya pengembangan yang nantinya akan dikeluarkan oleh universitas selayaknya memiliki manfaat yang meberikan kontribusi untuk universitas. Oleh karena itu, sebelum pihak manajemen mengambil keputusan mengenai implementasi SAP HCM ini, mereka perlu mengetahui manfaat apa saja yang akan didapatakan dari biaya investasi yang akan mereka keluarkan. Manfaat yang akan didapatkan akan dikelompokkan menjadi dua, yaitu *tangible benefits* dan *intangible benefit*.

Tangible benefits tidak akan dijelaskan dalam bentuk kuantitif. Kedua jenis benefit ini akan dijelaskan dalam bentuk data kualitatif berupa penjelasan-penjelasan yang deskriptif.

❖ *Tangible benefit* (manfaat yang bisa dihitung)
    1. Proses perekrutan semakin cepat
       Perekrutan karyawan eksternal menjadi lebih cepat karena dalam modul HCM proses awal sampai akhir

perekrutan berjalan secara berturut-turut dan memungkinkan Bagian Perekrutan untuk tidak lagi masukkan data berkali-kali dalam setiap aktivitas perekrutan.

2. Penghematan kertas

   Kertas menjadi sesuatu yang tidak terlalu dibutuhkan ketika suatu sistem bisa mengintegrasikan satu bagian dengan bagian lain sehingga proses pencetakan atau fotokopi yang menggunakan banyak kertas dapat dikurangi. Mengurangi segala bentuk data yang masih bersifat *paper based* dapat meningkatkan kualitas kerja perusahaan.

3. Peningkatan karyawan eksternal

   Pada setiap perusahaan yang bergerak dalam bidang *outsourcing*, tentu sangat mengharapkan pengelolaan karyawan eksternal yang lebih banyak lagi untuk disalurkan karena salah satu benefit dari HCM ini adalah mempercepat proses perekrutan karyawan.

4. Penghematan uang lembur

   Dengan SAP HCM, karyawan internal akan bekerja dengan lebih produktif sehingga perusahaanpun akan lebih menghemat uang lembur untuk karyawan internal yang sebelumnya bekerja tanpa dukungan

sistem yang cukup untuk mengelola data dengan lebih cepat.

5. Pengurangan karyawan internal

   Pada setiap perusahaan yang mengimplementasikan SAP HCM ini akan dapat mengurangi jumlah karyawan internalnya. Karena jika satu orang karyawan internal di satu bagian saja sudah bisa bekerja lebih produktif dengan HCM, maka tidak akan memerlukan terlalu banyak karyawan internal.

6. Peningkatan pendapat

   Dengan meningkatnya jumlah pertumbuhan karyawan eksternal yang disalurkan suatu perusahaan (poin ke-2), maka secara otomatis akan meningkatkan jumlah pendapatan yang didapatkan dari klien sehingga pendapatan akan lebih meningkat dari sebelumnya.

❖ *Intangible benefit* (manfaat yang tidak bisa dihitung)

1. Peningkatan kepuasann klien

   Jika semua permintaan tenaga kerja dari klien dapat cepat diproses oleh suatu perusahaan melalui proses perekrutan dengan HCM, maka klien akan merasa puas dan tidak menunggu terlalu lama untuk mengisi *jobdesk* di perusahaan mereka.

2. Efisiensi waktu

   Efisiensi waktu ini terkait pula dengan penghematan upah lembur dan juga efisiensi proses kerja yang dibutuhkan karyawan internal dalam penyaluran karyawan eksternal, dari mulai proses perekrutan sampai penggajian.

3. Peningkatan proses pengambilan keputusan

   Modul HCM ini akan mendukung proses pengambilan keputusan pihak manajemen dengan lebih efektif dan efisien. Karena informasi yang didapatkan akan lebih *real time*.

4. Reputasi perusahaan menjadi lebih baik

   SAP HCM bukan hanya memberikan benefit dari segi internal perusahaan itu sendiri, tetapi juga benefit tentang bagaimana meningkatkan keunggulan kompetitif dengan perusahaan lain yang sejenis.

5. Penurunan tingkat error

   Informasi akurat yang dihasilkan dengan modul HCM akan sangat membantu perusahaan dalam mengurangi kesalahan-kesalahan yang belum akurat, misalnya kesalahan proses penggajian.

6. Peningkatan kualitas informasi

Kualitas informasi yang didapatkan di satu bagian tetap terjaga karena HCM memungkinkan integrasi antara bagian-bagian yang saling terkait, sehingga pengiriman informasi tersebut menjadi lebih cepat dan akurat.

BAB 9. METODE HUMAN CAPITAL FRAME WORK

Kerangka Teoritis untuk Menganalisis Hubungan Kinerja Sumber Daya Manusia Mengukur Sumber Daya Manusia di Perusahaan Manufaktur Kecil dan Menengah: Apa Masalahnya?

Berdasarkan penelitian Muhammad Shujaat Mubarik V. G. R. Chandran Evelyn S. Devadason Sebuah kerangka kerja yang mengkuantifikasi dan terintegrasi baik aspek berwujud dan tidak berwujud dari Human capital untuk secara komprehensif mengukur tingkat keseluruhan Human capital Index (HCI) di perusahaan-perusahaan manufaktur kecil dan menengah (UKM). Data dikumpulkan dari 100 ahli UKM melalui penggunaan kuesioner dalam dua tahap. Data yang dikumpulkan adalah pertama, digunakan untuk tujuan seleksi, dan kedua, untuk prioritas dimensi yang relevan dan sub-dimensi HC.

Proses hirarki analitik diadopsi untuk memprioritaskan dan menetapkan dimensi dan sub-dimensi bobot untuk HC untuk memperoleh HCI. Hasil penelitian menunjukkan bahwa

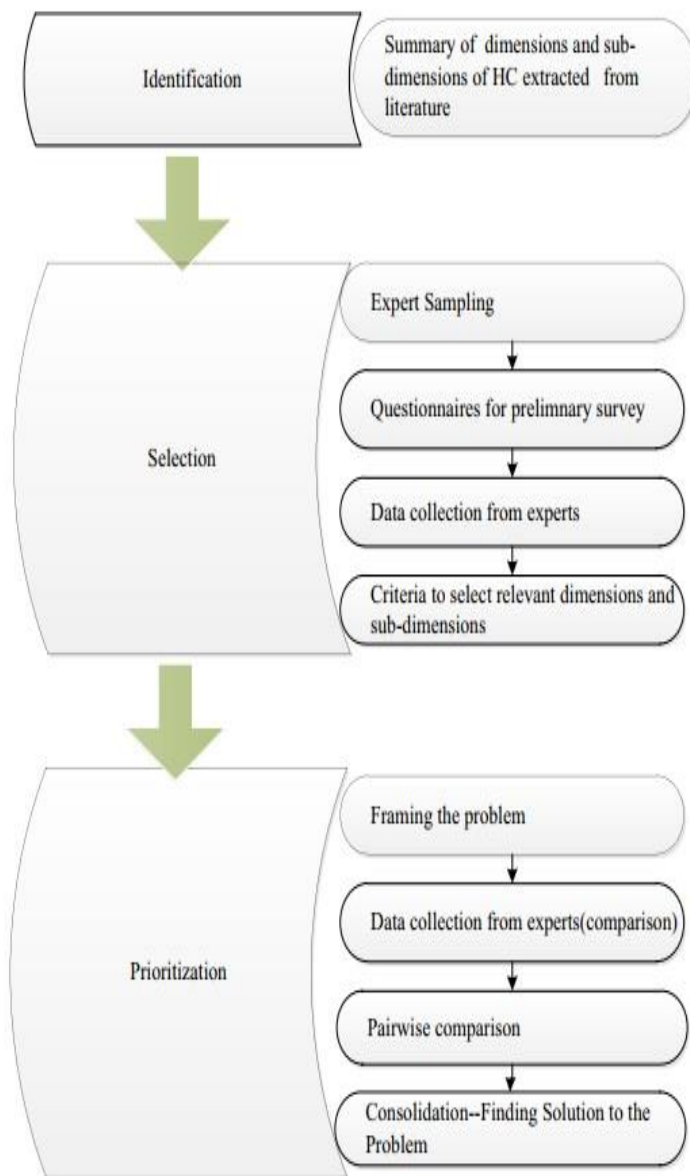
tidak semua dimensi dan sub-dimensi HC penting untuk HCI. Yakni, HCI dapat menjadi yang terbaik diwakili oleh 9 dimensi dan 35 sub-dimensi HC. Dimensi inti pengalaman, keterampilan, pendidikan, kemampuan dan pelatihan. Memang, dalam pengalaman, utama sub-dimensi pengalaman yang berhubungan dengan pekerjaan dan jabatan organisasi. Hasilnya menunjukkan pentingnya pengalaman relatif terhadap keterampilan dan pendidikan. Kerangka yang diusulkan juga dapat diterapkan untuk menurunkan industri spesifik HCI.Metodologi: Prosedur Pengukuran untuk HC.

Tahap 1: Identifikasi

Dalam Tahap 1 identifikasi, 95 dimensi potensial dan sub-dimensi HC yang diidentifikasi dari literatur yang menggunakan indikator HC dan dimensi pendekatan (Becker 1962; alat pecincang 1958; Schultz 1961; Bozbura al et. 2007; Abdullah al et. 2013).

Tahap 2: Pemilihan Dimensi dan Sub-dimensi

Menggunakan dimensi dan sub-dimensi mengembangkan kuesioner untuk memilih yang paling relevan. Kuesioner terdiri dari dua bagian, dengan

pertanyaan-pertanyaan berdasarkan rasio skala Likert, mulai dari 1 sampai 3 (dengan 1 menunjukkan tidak penting, 2 agak penting dan 3 sangat penting). Bagian 1 dari kuesioner yang terkandung 40 dimensi potensi HC dan Bagian 2 berisi 55 sub-dimensi HC. Fokus penelitian ini adalah pada UKM di sektor manufaktur di Pakistan, para ahli UKM yang digunakan untuk memilih dimensi yang relevan dan sub-dimensi. Para ahli dipilih dengan menggunakan teknik ahli pengambilan sampel; teknik sampling non-probabilitas. Teknik ini merupakan sub-kasus purposive sampling dimana peneliti bergantung pada keahlian sendiri untuk memilih unit sampling. Ini melibatkan konsolidasi sampel individu dengan beberapa pengalaman dan keahlian definitif dalam bidang tertentu. Langkah pertama dalam sampling ahli adalah mengidentifikasi makna dari istilah 'ahli', yaitu, profesional industri, pejabat pemerintah dan eksekutif lembaga yang berurusan dengan UKM. Semua ahli ini memiliki 10 tahun atau lebih pengalaman dalam menangani UKM. Studi yang dipilih 100 ahli. 1 tabel 2 Rincian para ahli sampel untuk penelitian. Berikut ini adalah tahapan dalam mengukur tahapan human capital :

Gambar Stages in measuring HC

Setelah seleksi dilakukan, kita perlu mendefinisikan hierarki tujuan, dimensi dan sub-dimensi HC. Tujuan utama adalah untuk mengembangkan indeks yang komprehensif dapat menjelaskan tingkat HC.

Tahap 3: Prioritas

Tahap sebelumnya hanya mengidentifikasikan dimensi yang relevan dan sub dimensi HC didasarkan pada 100 ahli dipilih dan pengembangan hirarki Analytic Hierarchy Process (AHP). Prioritaskan tahap memberikan bobot ke dimensi dan sub-dimensi HC yang dipilih, sesuaiuntuk kepentingan mereka, menggunakan hirarki AHP. Setelah menetapkan hirarki, kuesioner yang terdiri dari pertanyaan bi-polar menggunakan Saaty ini (1980) Skala (Tabel 3) Itu terdiri dari dimensi dan sub-dimensi HC dirancang untuk mengumpulkan pasangan penilaian perbandingan bijaksana dari 100 ahli yang sama. Para ahli diminta untuk membandingkan pentingnya menemukan dan dalam dimensi. Berikut ini adalah model Gambar Analytic Hierarchy Proses (AHP)

Gambar Analytic Hierarchy Proses (AHP)

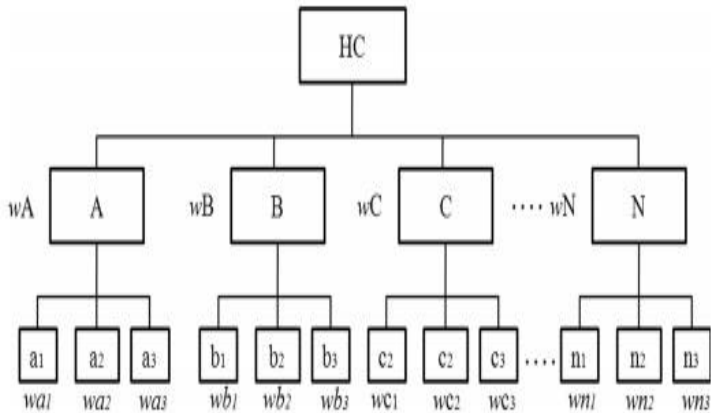



Fig. 2 AHP model. Note: HC represents overall human capital; *A*, *B*, *C*, and *N* represent the dimensions of HC; *a*, *b*, *c*, and *n* represents the sub-dimensions of HC and w represents the weightage of each dimensions and sub-dimension

Analytic Hierarchy Process (AHP) adalah sebuah teori pengukuran melalui perbandingan berpasangan, bergantung pada penilaian para ahli untuk mendapatkan skala prioritas, yang kemudian digunakan untuk mengukur intangible secara relatif. Perhatian utama AHP adalah untuk mendapatkan konsistensi dalam penilaian.

Data yang dikumpulkan dari kuesioner diproses untuk menyusun yang sesuai matriks penilaian perbandingan berpasangan (*pairwise comparison judgment matrices*/PCJM), untuk menetapkan bobot yang dinormalisasi. Setiap dari matriks ini kemudian diubah

menjadi masalah terbesar dan dipecahkan untuk ditemukan bobot prioritas unik yang dinormalisasi untuk setiap kriteria. Di sini, rasio konsistensi (CR) dari setiap PCJM juga dihitung untuk memeriksa konsistensi perilaku evaluator / ahli. Saaty (1980) menunjukkan bahwa jika rasio CR melebihi 0,1, himpunan penilaian mungkin terlalu tidak konsisten untuk dapat diandalkan dan harus diulang.

Jika CR sama dengan 0, penilaiannya sangat konsisten. Oleh karena itu, ambang 0,05 menggambarkan bahwa CR adalah dalam band dan penilaian dapat dipercaya untuk menghitung PCJM lebih lanjut. Kami menggunakan a perangkat lunak yang dikembangkan oleh Goepel (2013) untuk menentukan bobot prioritas yang dinormalisasi. Untuk selanjutnya memeriksa setiap variabilitas dalam hasil, kami juga memproses data menggunakan dua perangkat lunak paket, yaitu DEXi dan ChemDecide.

Hasil yang diperoleh dari kedua perangkat lunak dan perhitungan manual ditemukan konsisten. Setelah bobot prioritas dinormalisasi untuk setiap PCJM telah dihitung, langkah selanjutnya adalah mensintesis solusi untuk derivasi HCI. Bobot dimensi dan sub-dimensi HC yang dinormalisasi ditambahkan bersama sehubungan dengan semua level hierarki yang berhasil untuk mencapai global bobot prioritas

komposit semua sub-dimensi HC yang digunakan di level ketiga AHP model.

Pengukuran HC yang akurat adalah salah satu hal penting untuk menyusun kebijakan HC yang benar. Pelajaran ini menggunakan pendekatan tiga kali lipat untuk mengembangkan HCI di tingkat perusahaan. Setelah mengidentifikasi 95 dimensi dan sub-dimensi HC, melakukan survei untuk memilih yang paling relevan mereka untuk UKM. Identifikasi 9 dimensi dan 36 sub-dimensi dari HC. Selanjutnya menunjukkan bagaimana mengukur dan menerapkan HCI pada tingkat perusahaan sehingga ukuran realistis dari HC dapat diturunkan. HCI khusus industri dapat dikembangkan untuk sebagian besar negara dengan mengadopsi metodologi yang sama yang diusulkan dalam penelitian .

Penemuan masa depan juga dapat mempertimbangkan teknik seperti Teknik untuk Preferensi Pesanan berdasarkan Kesamaan dengan Ideal Solusi (TOPSIS), fuzzy AHP dan Outranking untuk memprioritaskan dimensi HC dan sub-dimensi. Teknik-teknik alternatif ini dapat diadopsi untuk membandingkan dengan AHP dan juga untuk memeriksa konsistensi hasil.

Kerangka teoritis Human capital Pengembangan UKM: Konteks dari ERP Project

Enterprise resource planning (ERP) semakin diadopsi oleh UKM. Sistem ERP adalah salah satu sistem informasi yang lebih kompleks untuk menerapkan dan tingkat kegagalan sangat tinggi meskipun akumulasi pengalaman. pelaksanaannya memang membutuhkan sejumlah besar pengetahuan dan keahlian teknis dan keterampilan. Karena itu, untuk memudahkan akses ke pengetahuan dan keahlian yang dimiliki mitra eksternal, UKM menanamkan hubungan sosial ERP weave (yaitu saluran sosial) dengan ini mitra eksternal. saluran sosial memungkinkan transfer pengetahuan dan berbagi keahlian. Hubungan yang dijalin merupakan modal sosial untuk UKM dan memungkinkan mereka untuk mengembangkan sendiri teknis pengetahuan, keterampilan dan pengalaman (sebelum penarikan mitra eksternal). Sumber daya tidak berwujud dikembangkan mewakili modal manusia mereka. Dari literatur yang ada, kerangka teori yang diwakili faktor potensial yang dapat berdampak pada pengembangan sumber daya manusia merupakan penelitian teoritis yang memberikan kontribusi untuk literatur dengan menunjukkan adanya efek (langsung dan tidak langsung) dari modal sosial

pada pengembangan sumber daya manusia UKM dalam proyek implementasi ERP. Mengenai implikasi praktis, kerangka diidentifikasi supaya dapat membantu manajer UKM untuk meningkatkan kemungkinan keberhasilan pelaksanaan sistem ERP.

Hal ini merupakan sebuah metode penelitian teoritis yang memberikan kontribusi untuk literatur dengan menunjukkan adanya efek (langsung dan tidak langsung) dari modal sosial pada pengembangan sumber daya manusia UKM dalam proyek implementasi ERP. Mengenai implikasi praktis, kerangka diidentifikasi dalam penelitian yang dapat membantu manajer UKM untuk meningkatkan kemungkinan keberhasilan pelaksanaan sistem ERP. Hal ini merupakan kontribusi untuk literatur dengan menunjukkan adanya efek (langsung dan tidak langsung) dari modal sosial pada pengembangan sumber daya manusia UKM dalam proyek implementasi ERP. Mengenai implikasi praktis, kerangka diidentifikasi dalam agar dapat membantu manajer UKM untuk meningkatkan kemungkinan keberhasilan pelaksanaan sistem ERP.

Sistem ERP adalah teknologi inovasi tipe IIIc, yaitu salah satunya sistem yang paling kompleks untuk diterapkan dan berkembang. Maka, hal itu membutuhkan banyak

keahlian teknis (Shiau et al., 2009). sebagai implementasi inovasi tipe IIIc implementasi dari sistem ERP proses pengetahuan dan intensif transfer keterampilan (Swanson, 1994). *Implementasi* inovasi tipe IIIc membutuhkan banyak pengalaman di bidang IT dan organisasi manajemen juga beragam kompetensi dalam hal teknologi integrasi sistem. Hal ini menjelaskan alasan kehadiran dan intervensi berbagai pemangku kepentingan internal dan eksternal (Wang et al., 2007; Pan et al., 2007) untuk implementasi semacam ini sebagai inovasi teknologi. Lee dan Lee (2000), menyatakan untuk tujuan ini, banyak cara menganalisis sistem ERP implementasi: 1-perspektif difusi / adopsi; 2-perspektif merekayasa ulang proses bisnis.

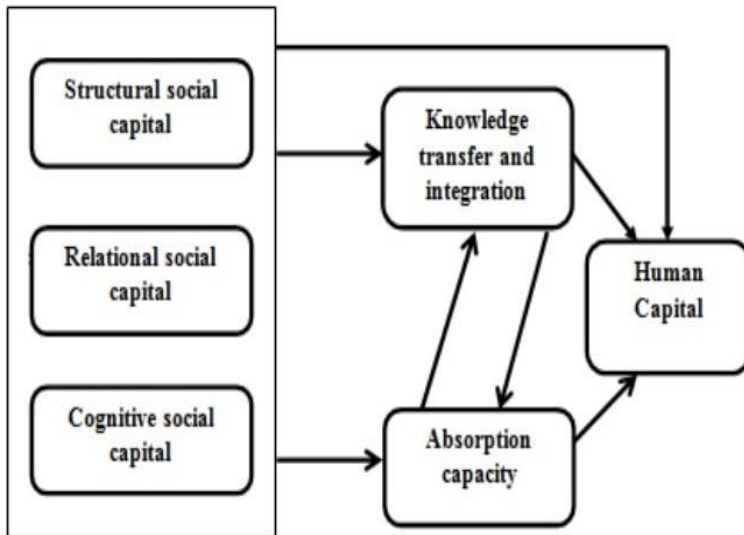
Implementasi sistem ERP dapat dianalisis sebagai proses informasi implementasi sistem atau sebagai proses kreasi, penyimpanan, dan transfer pengetahuan dan keterampilan (Li et al., 2006).. Menurut Soh et al (2000), transfer pengetahuan sangat penting untuk keberhasilan sistem ERP proyek. Implementasi sistem ERP sebenarnya membutuhkan transfer bisnis pengetahuan yang tertanam dalam sistem ERP untuk UKM (Lee dan Lee, 2000). Menurut Wang et al (2007); " sistem ERP adalah sistem perusahaan besar dan rumit, membutuhkan tingkat

kompetensi tertentu atau kemampuan untuk menghadapi tantangan yang dikenakan selama implementasi proses " (hal.204).

Keberhasilan implementasi dan evolusi Sistem ERP tergantung, akibatnya, pada kompetensi teknis yang dikembangkan oleh SME. Bessant dan Rush (1995) mencatat membangun keterampilan teknologi untuk suatu perusahaan tergantung pada eksternal sumber pengetahuan (misalnya, dukungan dan bantuan dari mitra eksternal) untuk yang akan diambil perusahaan pengetahuan dan untuk mengembangkan keterampilan yang diperlukan untuk kesuksesan proyek ERP. Akuisisi ini disesuaikan dengan sumber daya informasi yang mendukung pengembangan keunggulan kompetitif.

Dalam konteks ERP, sebuah UKM yang terus mengembangkan Human capitalnya selama fase implementasi dan pasca implementasi akan memperkuat serta lebih membuat kompetitif dibandingkan dengan tidak mengembangkannya. Konteks ERP, di dalam sebuah UKM yang terus mengembangkan Human capitalnya selama fase implementasi dan pasca implementasi memperkuat produktivitasnya dibandingkan dengan yang kurang atau tidak tidak mengembangkannya.

Dalam konteks suatu Proyek sistem ERP, sebuah UKM yang mengembangkan modal sosial (struktural, relasional dan kognitif), selama implementasi dan fase pasca implementasi, akan memiliki lebih banyak peluang untuk mengembangkan sumber daya manusianya dibandingkan dengan yang kurang atau tidak serta akan memiliki lebih banyak peluang untuk transfer pengetahuan dan integrasi dibandingkan dengan yang kurang atau yang tidak mengembangkannya, dan akan lebih mudah melakukan penggembangan sumber daya manusianya dibandingkan dengan salah satu yang memiliki kesulitan untuk mengakses, mentransfer dan integrasi pengetahuan teknis dari sumber eksternal.

Selama proyek sistem ERP, sebuah UKM lebih mudah mentransfer dan mengintegrasikan pengetahuan teknis dari sumber eksternal serta memiliki lebih banyak volume pengetahuan untuk diserap (yaitu peluang untuk mengembangkan kapasitasnya untuk menyerap) dibandingkan dengan yang tidak memiliki. Berikut ini adalah gambaran tentang kerangka konseptual untuk pengembangan Human capital.

Gambar : Conceptual Framework for the Development of Human capital

Sistem ERP adalah salah satu aplikasi yang paling kompleks untuk diimplementasikan dan dibuat berkembang. Implementasinya intensif transfer pengetahuan dan menuntut banyak kompetensi teknis dan keahlian untuk parameterisasi dan rekonsiliasi dari logika sistem dan logika organisasi selama implementasi dan fase pasca implementasi. Mempertimbangkan volume keahlian, pengetahuan dan dibutuhkan kompetensi teknis, setiap UKM itu melakukan implementasi sistem ERP proyek harus

berkolaborasi atau membangun hubungna sosial dengan mitra eksternal pengetahuan (editor dan konsultan / integrator). pada satu sisi, modal sosial dan, di sisi lain, adalah hubungan sosial yang memungkinkan transfer pengetahuan. Mereka mendukung pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan modal sosial memungkinkan mengurangi struktural, relasional dan hambatan kognitif yang merupakan kendala pengembangan sumber daya manusia (Balla Diop dan et all, 2013).

Human capital quality analysis

Analisis Komparatif Pengungkapan Human Capital dalam Laporan Tahunan dan Laporan Keberlanjutan

Dalam 20 tahun terakhir, literatur akuntansi semakin diperhatikan terhadap praktik perusahaan terkait pengungkapan *intelectual capital* sukarela (Guthrie, Ricceri, & Dumay, 2012; Wyatt, 2005). Di antara tiga kategori yang terdiri dari intellectual capital, yang paling banyak dilaporkan adalah relational capital, diikuti oleh organizational capital dan human capital. Sumber daya manusia biasanya kategori terakhir yang dilaporkan, meskipun telah diakui sebagai faktor penting dalam

mengurangi risiko investasi (Wyatt & Frick, 2010) juga mengembangkan dan menjaga hubungan baik antara perusahaan dan karyawan (Beattie & Thomson, 2010). Perusahaan biasanya menggunakan kombinasi saluran publik dan swasta untuk mengungkapkan informasi intellectual capital, seperti laporan tahunan, prospektus Penawaran Umum Perdana (IPO), situs web perusahaan, akun sementara, pengumuman perusahaan, dan presentasi kepada analis keuangan (McInnes, Beattie, & Pierpoint, 2007).

Menurut Lev dan Zambon (2003), dokumen publik itu bisa digunakan untuk mengungkapkan secara luas sumber daya manusia untuk laporan keberlanjutan. Laporan keberlanjutan menunjukkan komitmen perusahaan terhadap sosial dan dampak lingkungan dari kegiatannya. Dibandingkan dengan dokumen lain, laporan ini kurang diteliti dalam literatur modal intelektual (Cinquini, Passetti, Tenucci, & Frey, 2012). Dalam hal ini, penelitian sebelumnya telah menunjukkan Menurut Lev dan Zambon (2003), dokumen publik yang bisa digunakan untuk mengungkapkan secara luas sumber daya manusia adalah laporan keberlanjutan. Laporan keberlanjutan ini menunjukkan komitmen perusahaan terhadap sosial dan

dampak lingkungan dari kegiatannya. Dibandingkan dengan dokumen lain, laporan ini kurang diselidiki dalam literatur modal intelektual (Cinquini, Passetti, Tenucci, & Frey, 2012). Dalam hal ini, penelitian sebelumnya telah menunjukkan hasil yang beragam tentang kapasitas laporan keberlanjutan untuk mengungkapkan informasi sumber daya manusia (Pedrini, 2007; Striukova, Unerman, & Guthrie, 2008). Namun, laporan tahunan masih dianggap sebagai dokumen publik yang penting untuk mengomunikasikan informasi sukarela bahkan jika mereka biasanya hanya menawarkan satu set dasar data modal manusia (Beattie & Thomson, 2010).

Parker (2007) dan Beattie dan Thomson (2010) berpendapat bahwa meskipun penelitian yang luas, penyelidikan pengungkapan modal intelektual sukarela dan kategorinya masih menjadi topik utama dalam agenda penelitian eksternal dan bahwa pemahamannya merupakan aspek kunci dalam masa depan profesi akuntansi. Untuk memperluas analisis semacam ini, studi yang lebih komparatif menghadapi berbagai jenis dokumen harus dilakukan untuk menilai dan memverifikasi mereka persamaan, perbedaan, dan tautan (Striukova et al., 2008). Dalam penelitian ini bertujuan untuk membandingkan

tingkat dan kualitas pengungkapan modal manusia antara sampel 52 laporan tahunan dan sampel dari 52 laporan keberlanjutan yang diterbitkan oleh perusahaan-perusahaan Italia yang terdaftar. Tujuan utama adalah untuk berkontribusi tentang pasokan informasi sumber daya manusia melalui berbagai saluran publik sehubungan dengan pentingnya sumber daya manusia untuk evaluasi eksternal perusahaan dan legitimasinya. Serta menyediakan beberapa spekulasi mengenai tipologi dan kualitas informasi modal manusia diungkapkan oleh laporan keberlanjutan dan informasi modal manusia yang digunakan oleh agen pasar keuangan untuk memverifikasi keberadaan koherensi hipotetis antara keduanya kelas informasi.

Human Capital and Signaling Theory

Sumber daya manusia dianggap sebagai salah satu aset tak berwujud yang paling penting; ini mencakup pengetahuan, keterampilan profesional, pengalaman, dan inovasi manajer dan karyawan dalam suatu organisasi. Organisasi untuk Kerjasama Ekonomi dan Pembangunan (OECD) (2001) mendefinisikan *Human Capital* sebagai pengetahuan, keterampilan, kompetensi, dan atribut yang terkandung dalam individu yang memfasilitasi penciptaan

kesejahteraan pribadi, sosial, dan ekonomi. Meritum Guidelines (2002) juga mendefinisikan sumber daya manusia sebagai pengetahuan yang diambil oleh karyawan ketika mereka pergi ini mencakup pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan kemampuan seseorang.

Dalam hal pelaporan eksternal, informasi sumber daya manusia yang relevan adalah unsur penting untuk menilai suatu perusahaan. Ini harus dikomunikasikan untuk meningkatkan nilai pasar perusahaan dan untuk menanggapi kebutuhan informasi dari para pemangku kepentingan yang berbeda (Wyatt & Frick, 2010). Beattie dan Thomson (2010) menunjukkan bahwa insentif perusahaan yang paling penting untuk pengungkapan informasi sumber daya manusia sukarela adalah untuk menarik karyawan baru dan mempertahankan karyawan berkaliber tinggi, untuk menunjukkan bahwa perusahaan bertanggung jawab secara sosial, untuk mempromosikan reputasi untuk pelaporan yang transparan dan akurat, dan untuk memberikan informasi penting kepada investor yang tidak termasuk dalam pengungkapan keuangan wajib. Beattie and Thomson (2012) secara empiris mengonfirmasi bahwa serangkaian faktor tumpang tindih yang luas dan kompleks seperti kerugian kompetitif, teori legitimasi, teori pemangku kepentingan,

dan biaya pengungkapan ekonomi lainnya memengaruhi pengungkapan modal intelektual (dan manusia).

Di antara berbagai teori yang digunakan dalam penelitian sebelumnya, *Signaling Theory* berguna untuk menggambarkan perilaku ketika dua pihak memiliki akses informasi yang berbeda. Satu pihak, pengirim, biasanya harus memilih apakah dan bagaimana berkomunikasi (atau memberi sinyal) informasi, dan pihak lain, penerima, harus memilih cara menafsirkan sinyal (Ndofor & Levitas, 2004). Secara umum, individu dapat membuat keputusan berdasarkan informasi publik yang tersedia secara bebas dan informasi pribadi yang hanya dapat diakses oleh sekelompok individu atau kelompok. Ketika beberapa informasi bersifat pribadi, asimetri informasi muncul antara mereka yang memegang informasi dan mereka yang berpotensi membuat keputusan yang lebih baik jika mereka memilikinya (Connelly, Certo, Irlandia, & Reutzel, 2011). Situasi ini menghasilkan asimetri informasi karena "orang yang berbeda mengetahui hal yang berbeda" (Stiglitz, 2002, p. 469). Dalam hal ini, Stiglitz (2000) mengidentifikasi dua jenis informasi yang luas di mana asimetri sangat penting: informasi tentang kualitas dan informasi tentang niat. Dalam kasus pertama, asimetri informasi disebabkan karena satu

pihak tidak sepenuhnya menyadari karakteristik pihak lain. Dalam kasus kedua, asimetri informasi disebabkan karena satu pihak khawatir tentang perilaku pihak lain atau niat perilaku.

Signaling Theory dibentuk oleh seperangkat elemen kunci yang mengikuti urutan logis: *signaler*, sinyal, penerima, dan umpan balik (Connelly et al., 2011). *Signaler* umumnya diwakili oleh orang atau perusahaan dan merupakan entitas yang mengirimkan sinyal ke pihak lain yang terlibat dalam pertukaran. Sinyal adalah informasi yang dikirim oleh pengirim sinyal ke penerima. Ndofor dan Levitas (2004) mendefinisikan sinyal sebagai "perilaku dan atribut yang dapat diamati yang mengubah keyakinan, atau menyampaikan informasi kepada, individu lain di pasar tentang atribut dan niat yang tidak dapat diamati". Sinyal dapat mencakup, misalnya, prestise dewan direksi dan manajer puncak atau investasi pelatihan yang ingin dilakukan perusahaan untuk memperoleh bakat baru. Mereka harus memiliki beberapa fitur, yaitu kesesuaian sinyal, frekuensi sinyal, dan konsistensi sinyal, agar dapat diandalkan dan kredibel untuk penerima. Penerima mewakili entitas yang harus menggunakan informasi untuk pengambilan keputusan (Bangerter, Roulin, & König, 2012).

Penerima biasanya diwakili oleh individu atau kelompok individu. Mereka mewakili agen kunci karena tingkat penerimaan mereka mempengaruhi efektivitas proses pensinyalan (Ndofor & Levitas, 2004).

Pada gilirannya, proses pensinyalan hanya berfungsi jika penerima mencari sinyal dalam hal perhatian pada jenis informasi dan interpretasi dari informasi itu sendiri; jika tidak, prosesnya akan kurang (Connelly et al., 2011). Elemen kunci dari fase ini adalah reputasi agen (mis., Perusahaan) mengirimkan sinyal berdasarkan konsistensi dan efektivitas tindakan agen sebelumnya. Reputasi yang baik dapat bertindak sebagai faktor positif dengan membedakan sinyal dari perusahaan yang memiliki reputasi baik dari perusahaan oportunis (Ndofor & Levitas, 2004). Elemen terakhir dari proses pensinyalan adalah umpan balik, yang menunjukkan informasi yang diberikan kembali oleh penerima kepada pemberi sinyal dalam bentuk sinyal balasan. Umpan balik bertujuan untuk meningkatkan kualitas dan keandalan pertukaran informasi di masa depan antara pihak-pihak yang terlibat.

Dari perspektif pengungkapan, perusahaan (pemberi sinyal) dapat memutuskan untuk memberi sinyal karakteristik sumber daya manusianya untuk meningkatkan

hubungannya dengan pemangku kepentingan. Suatu perusahaan dapat memutuskan untuk menggunakan tipe dokumen yang berbeda untuk menyampaikan informasi sumber daya manusia (sinyal) kepada pemangku kepentingan yang berbeda (penerima), yang pada gilirannya dapat lebih baik mengevaluasi karakteristik perusahaan dan kemudian membuat keputusan yang lebih menguntungkan bagi perusahaan dan untuk diri mereka sendiri (yang umpan balik) (Ndofor & Levitas, 2004). Sebagai contoh, informasi *human capital* dapat dikomunikasikan untuk meningkatkan citra dan reputasi perusahaan (Abeysekera, 2008) untuk menarik investor potensial dan untuk mengurangi volatilitas harga sahamnya (Beattie & Thomson, 2012). Sebaliknya, dari perspektif internal, peningkatan informasi sumber daya manusia dapat menghasilkan penyelarasan kepentingan yang lebih baik antara pengusaha dan karyawan serta menghasilkan kepercayaan dalam organisasi (Thomas, Zolin, & Hartaman, 2009). Dalam bab ini, pemberi sinyal adalah laporan tahunan dan laporan keberlanjutan. Sinyal diwakili oleh *human capital information*, yang diukur dan dianalisis dalam hal jenis informasi, tingkat informasi, dan kualitas informasi, sedangkan penerima dan elemen umpan balik dibahas (jika mungkin) dengan menggambar pada hasil

dari studi sebelumnya pada penggunaan informasi sumber daya manusia oleh para pemangku kepentingan.

Review of Voluntary Human Capital Disclosure Literature

Akuntansi dan pelaporan sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai proses mengidentifikasi, mengukur, dan mengkomunikasikan informasi tentang sumber daya manusia (Roslender, Ahonen, & Rimmel, 2007; Roslender, 2010). Dalam Wyatt dan Frick (2010) ulasan tentang hubungan antara informasi *human capital*, keputusan investasi *human capital*, dan keberhasilan perusahaan, pengungkapan *human capital* ditunjukkan sebagian besar sebagai pilihan sukarela oleh manajer individu dan bahwa persyaratan pengungkapan formal hanya sedikit. Mengenai studi tentang pengungkapan sumber daya manusia, analisis baru-baru ini menunjukkan tren peningkatan dalam pengungkapan informasi sumber daya manusia sukarela (Mangena et al., 2010; Gamerschlag, 2013). Arvidsson (2010; 2011) mencatat penurunan penelitian dan pengembangan dan informasi modal relasional dan peningkatan *human capital information*. Namun, sebagian besar studi menunjukkan bahwa kesenjangan informasi *human capital* ada dalam laporan tahunan (Tabel 7.1).

Dalam hal ini, Petty, Ricceri, dan Guthrie (2008) menunjukkan bahwa agen pasar keuangan tidak puas dengan tingkat dan kualitas sumber daya manusia yang diungkapkan oleh laporan tahunan, dan Sakakibara, Hansson, Yosano, dan Kozumi (2010) menunjukkan bahwa keuangan analis (baik sisi penjualan dan sisi pembelian) memiliki beberapa masalah dalam menemukan informasi sumber daya manusia dalam dokumen publik. Hasil terakhir ini juga dikonfirmasi oleh Luther, Tayles, Huang, dan Haniffa (2013) yang menunjukkan bahwa informasi sumber daya manusia yang disediakan dalam laporan tahunan terbatas, tidak terkuantifikasi, tidak seragam, dan cenderung berfokus pada boneka papan. Menurut hasil mereka, analis harus bergantung pada sumber alternatif untuk mendapatkan informasi yang diinginkan.

Namun, beberapa penelitian yang dilakukan pada laporan keberlanjutan telah menemukan bahwa laporan keberlanjutan mengandung beberapa jenis informasi sumber daya manusia, seperti pelatihan karyawan, karakteristik, keragaman, dan peluang yang setara (Perrini, 2006; Pedrini, 2007). Pengungkapan informasi sumber daya manusia dalam laporan keberlanjutan juga dikonfirmasi oleh Cinquini et al. (2012), yang menemukan sejumlah besar dan kualitas

karakteristik informasi sumber daya manusia; oleh Beattie dan Thomson (2010) yang mengindikasikan bahwa laporan keberlanjutan dianggap sebagai dokumen yang baik oleh sumber daya manusia dan spesialis pemasaran untuk informasi sumber daya manusia; dan oleh Oliveira, Lima Rodrigues, dan Craig (2010). Serangkaian studi ini menganggap laporan keberlanjutan sebagai sumber integratif potensial untuk *human capital information* (*Intellectual Capital Information)* di samping laporan tahunan dan saluran publik lainnya yang dapat digunakan perusahaan untuk pelaporan eksternal.

Selanjutnya, literatur ini telah berpendapat untuk integration of sustainability reports and intellectual capital reports (integrasi laporan keberlanjutan dan laporan modal intelektual) (Castilla Polo & Gallardo Vázquez, 2008; Pedrini, 2009). Dari perspektif pensinyalan, Mahoney, Thorne, Cecil, dan LaGore (2013) menemukan bahwa perusahaan yang secara sukarela mengeluarkan laporan keberlanjutan yang berdiri sendiri umumnya memiliki skor kinerja keberlanjutan yang lebih tinggi dibandingkan yang lain. Di perusahaan-perusahaan ini, laporan keberlanjutan sukarela digunakan untuk mempublikasikan dan memberi sinyal catatan sosial dan lingkungan yang lebih kuat kepada

para pemangku kepentingan mereka dan untuk membedakan diri dari perusahaan lain.

Hubungna antara Human Capital, Business Performance, serta Customer Capital

Intellectual capital merupakan interaksi dari human capital, customer capital, dan structural capital (Bontis 1998). Human capital di dalam suatu organisasi memiliki potensi penuh untuk membangun orientasi pasar bagi konsumennya. Studi yang dilakukan oleh Bontis (1998), (Bontis et al. 2000), dan Partiwi (2004), serta Margaretha dan Rakhman (2006), menemukan hubungan positif signifikan antara human capital dan customer capital. Bontis (1998) juga menemukan hubungan yang positif dan signifikan antara customer capital dan business performance. Bontis (1998) dan Partiwi (2004) menemukan hubungan positif signifikan hitman capital dan structural capital. Namun, pada penelitian Bontis et al. (2000), hubungan human capital dan structural capital tergantung sektor industrinya. Hubungan antara human capital dan structural capital pada industri jasa bersifat positif tidak signifikan, sedangkan pada industri non jasa bersifat positif signifikan.

Intellectual Capital Menurut Bontis (1996), intellectual capital bersifat elusive, tetapi sekali ditemukan dan dieksploitasi akan memberikan organisasi basis sumber baru untuk berkompetisi dan menang. Brooking (1996), mengartikan intellectual capital sebagai istilah yang diberikan untuk mengkombinasikan intangible asset dari pasar, intellectual property, infrastruktur dan pusat manusia yang menjadikan suatu perusahaan dapat berfungsi. Sedangkan Stewart (1997), mendefinisikan intellectual capital sebagai materi intelektual (pengetahuan, informasi, intellectual property, pengalaman) yang dapat digunakan untuk menciptakan kekayaan dan suatu kekuatan akal kolektif atau seperangkat pengetahuan yang berdaya guna. Bontis (1998) juga mendefinisikan intellectual capital sebagai penggunaan efektif dari pengetahuan (produk jadi) sebagaimana beroposisi terhadap informasi (bahan mentah). Sedangkan Olve, Rov & Wenter (1999) menganggap intellectual capital sebagai suatu elemen pasar perusahaan dan juga market premium.

Human Capital Theory dikembangkan oleh Becker (1964) yang mengemukakan bahwa investasi dalam pelatihan untuk meningkatkan human capital adalah penting sebagai investasi dari bentuk-bentuk modal lainnya.

Wernerfelt (1984) juga memasukkan human capital sebagai salah satu sumber daya

Klasifikasi *Intellectual Capital*

Human Capital	*Relational (Customer) Capital*	*Organizational (Structural) Capital*
• *know – how*	• *brand*	• *Intellectual property*
• pendidikan	• konsumen	• paten
• *vocational qualification*	• loyalitas konsumen	• *copyrights*
• pekerjaan dihubungkan dengan pengetahuan	• nama perusahaan	• *design rights*
• penilaian *psychometric*	• *backlog orders*	• *trade secrets*
• pekerjaan dihubungkan dengan kompetisi	• jaringan distribusi	• *trademarks*
• semangat *entrepreneurial*, jiwa inovatif, kemampuan proaktif dan reaktif, kemampuan untuk berubah	• kolaborasi bisnis	• *service marks*
	• kesepakatan lisensi	• *Infrastructure assets*
	• kontrak–kontrak yang mendukung	• filosofi manajemen
	• kesepakatan *franchise*	• budaya perusahaan
		• sistem informasi
		• sistem jaringan
		• hubungan keuangan

Sumber : IFAC (1998)

yang berguna untuk mempertahankan keunggulan kompetitif. Menurut Wemerfelt (1984), tindakan strategis membutuhkan seperangkat sumber daya fisik, keuangan, human atau organisasional khusus, sehingga keunggulan kompetitif ditentukan oleh kemampuannya untuk memperoleh dan mempertahankan sumber daya.

Human capital merupakan pengetahuan, skill, dan pengalaman yang dibawa pegawai ketika meninggalkan perusahaan (Starovis & Marr 2004) yang meliputi

pengetahuan individu suatu organisasi yang ada pada pegawainya (Bontis, Crossan & Hulland 2001) yang dihasilkan melalui kompetensi, sikap dan kecerdasan intelektual (Roos, Edvinson & Dragoneti 1997). Menurut Hudson (1993), human capital juga didefinisikan sebagai bakat, pendidikan, pengalaman, sikap dalam hidup dan bisnis.

Human capital adalah salah satu modal penting bagi perusahaan, karena merupakan sumber inovasi dan pembaharuan strategi, proses re-engineering, serta sumber mimpi dari perusahaan. Menurut Bontis (1999), salah satu unsur yang dapat menciptakan persepsi pasar yang positif bagi perusahaan adalah personal skill yang dimiliki karyawan sehingga perusahaan dapat mengungguli persaingan dan penjualan.

Customer Capital adalah pengetahuan yang dibentuk dalam marketing channels, hubungan yang baik antara perusahaan dengan customer sehingga mendukung perkembangan bisnis. Contoh customer capital adalah image, loyalitas konsumen, kepuasan konsumen, hubungan dengan supplier, kekuatan komersial, kapasitas negosiasi dengan entitas keuangan dan lingkungan aktivitas (Strattovic & Marr 2004). Customer capital menunjukkan potensi yang

dimiliki perusahaan karena customer capital merupakan aset tak berwujud perusahaan yang berasal dari pihak eksternal (ex-firm intangible) (Bontis 1999).

Konsep kepuasan pelanggan adalah salah satu konsep yang sudah berkembang sejak tahun 1970-an. Oliver (1981) mendefinisikan kepuasan sebagai sikap terhadap hasil transaksi dan diperkirakan akan mempengaruhi perilaku lanjutan atau kesetiaan pelanggan. Kepuasan pelanggan adalah upaya perusahaan untuk memberikan yang terbaik bagi pelanggan, agar apa yang diharapkannya sesuai dengan kenyataan sehingga mereka puas dan akan membentuk pengalaman konsumsi yang positif. Menurut Oliver, (Anatan 2003), menghubungkan kepuasan pelanggan terhadap perilaku lanjutan dan loyalitas pelanggan adalah yang paling sering digunakan sebagai referensi untuk meningkatkan keunggulan perusahaan. Kepuasan pelanggan merupakan variabel mediator yang menghubungkan variabel kualitas layanan, kepercayaan dan kesetiaan pelanggan.

Bussines performance Di dalam sistem pengendalian formal ukuran kinerja meliputi ukuran financial dan non-financial (Fisher 1998). Ukuran financial sebenarnya menunjukkan berbagai tindakan yang terjadi di luar bidang keuangan. Peningkatan financial return merupakan akibat

dari berbagai kinerja operasional yang diantaranya adalah meningkatnya kepercayaan konsumen terhadap produk yang dihasilkan perusahaan, meningkatnya cost effectiveness proses bisnis internal yang digunakan perusahaan untuk menghasilkan produk dan meningkatnya produktivitas serta komitmen pegawai (Mulyadi & Setyawan 2001).

Produktivitas efisiensi, dan efektivitas merupakan tiga kriteria yang paling sering digunakan dalam melakukan evaluasi ekonomis terhadap kinerja dalam proses produksi. Efisiensi dan efektivitas sering kali dianggap sebagai suatu yang saling berhubungan, tetapi sebenarnya secara konseptual berbeda. Pengertian efisiensi dipahami sebagai aktivitas untuk menghasilkan output dengan meminimumkan input (Anthony 1965). Sedangkan efektivitas berkaitan dengan pemilihan cara pencapaian tujuan yang tepat. Efisien adalah melakukan sesuatu dengan benar dan efektif adalah melakukan sesuatu yang benar (Adam et al. 1995).

Hubungna antara human capital, relational capital dan organizational capital dalam kinerja

Munculnya “new economy”, yang secara prinsip didorong oleh perkembangan teknologi informasi dan ilmu

pengetahuan, juga telah memicu tumbuhnya minat dalam human capital, relational capital, dan organizational capital (Petty dan Guthrie, 2000; Bontis, 2001). Salah satu area yang menarik perhatian baik akademisi maupun praktisi adalah yang terkait dengan kegunaan human capital, relational capital, dan organizational capital sebagai salah satu instrument untuk menentukan nilai organisasi (Edvinsson dan Malone, 1997; Sveiby, 2001). Hal ini telah menjadi isu yang berkepanjangan, dimana beberapa penulis menyatakan bahwa manajemen dan sistem pelaporan yang telah mapan selama ini secara berkelanjutan kehilangan relevansinya karena tidak mampu menyajikan informasi yang esensial bagi eksekutif untuk mengelola proses yang berbasis pengetahuan (knowledge-based processes) dan intangible resources (Bornemann dan Leitner, 2002). Aset tak kasat mata yang dimiliki oleh organisasi sudah seharusnya menjadi penunjang kinerja pegawai di mana pegawai dapat memaksimalkan sumberdaya yang ada untuk mencapat target yang telah dibebankan kepada mereka.

Definisi kinerja yang dikemukakan oleh Tangkilisan (2005) sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi, dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi

tersebut. Senada dengan pendapat Bastian dalam Tangkilisan tersebut, Encyclopedia of Public Administration and Public Policy Tahun 2003 dalam Keban (2004), juga menyebutkan kinerja dapat memberikan gambaran tentang seberapa jauh organisasi mencapai hasil ketika dibandingkan dengan pencapaian tujuan dan target yang telah ditetapkan.

Unsur-unsur yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan sebagaimana dikemukakan oleh Flippo (1990) terdiri dari:

1. Kualitas kerja meliputi ketepatan waktu, ketelitian, keterampilan, dan ketepatan sasaran'
2. Kuantitas kerja meliputi keluaran yang tidak hanya berupa tugas rutin dan regular tetapi juga tugas-tugas ekstra dan mendesak.
3. Hubungan kerja yang meliputi perubahan pekerjaan, teman kerja, dan kerja sama dengan rerekan kerja serta atasan.
4. Ketangguhan kerja meliputi kedisiplinan, inisitiatif, loyalitas, dan ketaatan pada peraturan yang telah ditetapkan.

Relational capital mencakup citra perusahaan, loyalitas pelanggan, kepuasan pelanggan, dan interaksi dengan pemasok oleh karyawan, kapasitas negosiasi, saluran

distribusi, saluran pemasok, perjanjian lisensi, dan perjanjian waralaba (Starovic & Marr, 2003). Relational capital adalah pengetahuan yang dikumpulkan oleh perusahaan sebagai hasil dari pertukaran dengan pihak ketiga dan potensi akumulasi pengetahuan masa depan sebagai hasil dari pertukaran tersebut. Nilainya bagi perusahaan secara langsung berkaitan dengan panjang hubungan dengan pihak ketiga (Ordonez de Pablos, 2004). Hubungan antara karyawan yang tertanam dalam atribut seperti kode bersama atau sebuah paradigma bersama yang memfasilitasi pemahaman umum dari tujuan-tujuan kolektif dan cara-cara yang tepat bertindak dalam suatu sistem sosial (Tsai & Ghoshal, 1998).

Organizational capital mencakup setiap elemen struktur organisasi yang memfasilitasi kemampuan karyawan untuk menciptakan kekayaan bagi perusahaan dan stakeholder. Efektivitas proses ini sangat penting karena melibatkan prosedur internal yang memungkinkan untuk integrasi pengetahuan dan berbagi kemampuan, yang menghasilkan penciptaan kekayaan bagi organisasi. Selain itu, proses manajemen pengetahuan memberikan kontribusi pada efektivitas generasi pelanggan (Zablah, Bellenger dan Johnston 2004). Proses-proses ini dan infrastruktur biasanya

dikembangkan dengan sumber daya manusia organisasi. Misalnya, interactivities antara individu-individu berfungsi sebagai elemen penting untukpengetahuan organisasi yang diproses melalui sosialisasi, kombinasi, eksternalisasi, dan internalisasi pengetahuan tacit dan eksplisit yang dimiliki oleh individu dan organisasi (Nonaka, 1994). Akibatnya, praktekpraktek manajemen SDM yang baik harus memotivasi karyawan untuk membangun sistem organisasi yang sehat.

Menurut Kaplan dan Norton (1992), kelangsungan hidup suatu organisasi tergantung pada kemampuan inovatif karyawan. Ini adalah human capital, pembawa dan pencipta pengetahuan dalam perusahaan, yang membantu meningkatkan proses bisnis untuk strategis dan operasional efektivitas yang lebih baik (Hitt et al. 2001).

Sedangkan organizational capital merupakan sarana dan prasarana yang mendukung pegawai untuk menciptakan kinerja yang optimum.

Berdasarkan penelitian Yuli Ramanda dan Bustari Muchtar (2015) semakin baik human capital yang dimiliki maka relational capital yang dimiliki akan cenderung meningkat. Sedangkan human capital yang dimiliki tidak akan memberikan dampak yang signifikan terhadap

organizational capital. Serta semakin baik relational capital yang dimiliki maka organizational capital yang dimiliki akan cenderung meningkat. human capital yang dimiliki tidak akan memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja. relational capital yang dimiliki tidak akan memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja. Sedangkan organizational capital yang dimiliki tidak akan memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

Adler & Kwon. 2002. Social Capital: Prospects for a New Concept, The Academy of Management Review, Vol. 27, No. 1 (Jan, 2002), pp. 17-04

Ancok, D. 2002. Outbond Management Training: Aplikasi Ilmu Perilaku dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia. Jogjakarta: UII Press

Angela Baron & Michael Armstrong. 2007. Human capital Management, Kagon Page London and Philadelphia

Balla Diop, Daniel Pascot and Sidi Mahmoud Aidara Mbibi . Theoretical Framework of Human capital Development of SMEs: The Context of an ERP Project : Journal of Enterprise Resource Planning Studies, Vol. 2013 (2013)

Baron, A, Armstrong, M. 2007. Human capital Management. London & Philadelphia: Kogan Page

Becker, et. al. 2001. Social economics market behavior in a social environment. Cambridge, Massachusetts: Belknap Press of Harvard University Press.

Becker, Gary. 1993. Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special regerence to education

(3rd ed). Chicago: The University of Chicago Press. ISBN 9780226041209

Brandlet W. Hall, PH.d. 2008. The new human capital stategy improving the value of your most important investment year after year.

Brehm, J., & Rahn, W. 1997. Individual level evidence for the causes and consequences of social capital. American journal of political science, 41 (3), 999-1023.

Brian S. Klaas. 2009. The adoption of human capital services by small and medium enterprise: a diffusion of innovation perspective.

Chatzkel JL. 2004. Human capital: The rules of engagement are changing, lifelong learning in Europe.

Chatzkel JL. 2004. Human capital: The rules of engagement are changing, lifelong leaning in Europe, p. 139.

CIPD UK. 2006. HR Consultant, Human capital panel report. www.cipd.co.uk

Cohen, Don dan Prusak, Laurence. 2001. In Good Company: How social capital makes organizations work. Harvard Business School Press.

Coleman, James S. 1990. Foundations of social theory. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Dave Ulrich. 1997. Human resource champion. Boston: Harvard Business

Devenport, T. 1999. Human capital: what is and why people invest in it. Jossey-bass Publisher, San Fransisco.

Dessler, G. 2012. Human resource management. Pearson higher education.

Don Tappscott. 1998. Digital economy: promise and peril in the age of networked intelligence

Doug Lennick & Fred Kiel. 2005. Moral intelligence: enhancing business performance and leadership success 1st edition. Jenson Books Inc.

Edna Pasher & Tuvya Ronen. 2011. The complete guide to knowledge management. Published by John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey.

Edvinsson, L., and Malone, M. S. 1997. Intelluactual capital: realizing your company's true value by finding its hidden brainpower. Harper business, New York.

Fitzens. 2000. Human capital, (online), diakses 10 Oktober 2016.

Fitz-enz, J. 2000. The ROI of human capital: measuring the economic value added of employee performance, AMM-COM. New York: American management association.

Francis Fukuyama. 1995. Trust: the social virtues and the creation of prosperity. New York: The Free Press.

Francis Fukuyama. 2000. The great depression: human nature and the reconstitution of social order. New York: The Free Press.

Garry Dessler. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid I, hal.5. Jakarta: PT Indeks

Goleman, D. 1997. Emotional intelligence: why it can matter more than IG. Ljubljana: mladinska knjiga.

Greer, Charles R. 2001. Strategic human resources management. Second edition: Prentice Hall.

Huselid et. all. 1961. The workforce scorecard: managing human capital to execute strategy. Boston, mass: Harvard business school press.

James Hatch. 1999. Enterprise magazines. New York USA.

John M. Ivancevich. 2007. Human resource management p.4. Mc Graw Hill.

Jon Ingham. 2007. Strategic human capital management, creating value through people. Published by Elsevier Linacre House, Jordan Hill. Exford.

Kearns, P. 2005. Human capital management. Reed business information, Sutton, Surrey.

Mark L. Lengnick Hall, 2003. Human resource management in the knowledge economy: new challenge, new roles, new capabilities. San Fransisco: Barett-Koehler

Mayo, A. 2000. The role of employee development in the growth of intellectual capital. Personal review, vol. 29, No. 4

Meir Russ, 2014. Value Creation, Reporting, and Signaling for Human Capital and Human Assets Building the Foundation for a Multi-Disciplinary, Multi-Level Theory. 213-220

Michael Armstrong. 2012. A handbook of human resource management practice. Published by Kogan page limited united kingdom.

Muhammad Shujaat Mubarik.V. G. R. Chandran.2017 Theoretical Framework to Analyze Human capital Performance Relationship. Soc Indic Res DOI 10.1007/s11205-017-1601-9

Evelyn S. Devadason Nalbantian et al. 2004. Play to strengths: managing your internal labor markets for lasting competitive advantage. McGraw-Hill, New York, NY.

Paul G. Stoltz. 1997. Adversity quotient: turning obstacle into opportunities. John Wiley & Sons, Canada.

Pennar, K. 1997. The tie that leads to prosperity: the economics value of social bonds in only beginning to be measured. Business weekly: 153-155.

Putnam, Robert D., with Robert Leonardi and Raffaella Y. Nanetti. 1993. Making democracy work: civic traditions in modern Italy. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Putnam, Robert D. 2000. Bowling alone: the collapse and revival of American community. New York: touchstone.

Rachmawati, D., dan F. Wulani. 2004. Human capital dan kinerja dareah: studi kasus di Jawa Timur. Penelitian APTIK, April: 1-73

Rebuska Magazine. 2 Mei 2008. An important message for our church organization – Part II.

Scarborough, H., dan Elias, J. 2002. Evaluating Human capital. London, CIPD.

Stewart, T. A. 1997. Intellectual capital: the new wealth of organizations doubleday/currency. New York.

Stephen Covey. 1986. The 7 habits of highly effective people. New York, Simon & Schuster.

Tunggal, Amin Widajaja. 1995. Akuntansi sumber daya manusia. Jakarta Rineka Cipta.

Wibowo. 2012. Knowledge Management Bahan Ajar. Jakarta.

Wibowo. 2012. Manajemen Perubahan. Jakarta: PT Raja Grafindo

Woolcock, M. 1998. Social capital and economic development: toward a theoretical synthesis and policy framework. Theory and Society 27 (2), 151-208

Stockley, Derek. 2003. Training and management consulting. Tersedia di http://derekstockley.com.au/elearning-definition.html.

Yuli Ramanda, Bustari Mucthar 2015 pengaruh human capital, relational capital dan organizational capital terhadap kinerja pegawai(Studi pada Badan Ketahanan Pangan Provinsi Sumatera Barat).

http://www.emerald-library.com

http://ancok.staff.ugm.ac.id/h-18/konsep-modal-manusia.html

http://id.wikipedia.org/wiki/Modal_intelektual